



**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE UN
MANJAR BLANCO *LIGHT* DE LA
EMPRESA T&C REPRESENTACIONES S.R.L.”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por
Srta. Fiorella Bustamante Correa
Srta. Aracelly Palacios Banda
Srta. Karin Rosio Villanueva Fernández**

Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, diciembre 2020

Dedicado a mis padres, hermanas y esposo por su apoyo incondicional y por motivarme siempre a ser una mejor persona; a mis profesores y a todas las personas que nos ayudaron en este camino.

Fiorella Bustamante Correa

Dedicado a Dios, por siempre velar por mí; a mi mami, por motivarme a seguir adelante; a mi pareja, por la paciencia, y a mis jefes, por su apoyo en la realización de la presente investigación.

Aracelly Palacios Banda

Dedicado a Dios, por ser la luz en mi camino; a mi padre, amigo y gran ejemplo de vida, por impulsarme a ser siempre optimista y nunca rendirme; a mi madre, mi gran compañera, por su amor incondicional y mi mayor motivo en cada logro; a mis hermanos, por motivarme siempre; y a mis profesores y amigos por el conocimiento compartido y el apoyo brindado en este proceso.

Karin Rosio Villanueva Fernández

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación desarrolla un plan de marketing para el lanzamiento de una nueva marca saludable de manjar blanco para la empresa T&C Representaciones S.R.L.

La propuesta de producto es un manjar blanco en formato de 200 gr con 50% menos azúcar, libre de octógonos, que conserva el mismo sabor de un manjar tradicional. Estará dirigido a hogares de Lima Metropolitana de los Niveles Socioeconómicos (NSE) A y B y se comercializará en supermercados y en sus respectivos *e-commerce*, bajo la marca Mabáz y el eslogan “Date un gustito sin culpa”.

Para sustentar este proyecto se realizó una primera etapa de investigación exploratoria y luego una segunda etapa concluyente, con el objetivo de conocer a profundidad la industria, el consumidor objetivo, validar la propuesta de valor, y estimar la demanda.

El producto se enfocará en la diferenciación sobre la competencia, utilizando actividades de comunicación y acciones en el punto de venta para resaltar sus atributos más valorados en los segmentos escogidos. La inversión inicial para realizar estas actividades de marketing se estimó en S/ 117,310, y sostendrá el logro de los objetivos propuestos. En base a ello se han establecido objetivos a corto y mediano plazo, con una proyección a cinco años, a fin de generar el incremento de volumen de ventas del manjar, e incrementar la frecuencia de compra, mantenimiento de satisfacción al cliente y su fidelización.

Se proyecta un retorno de inversión desde el segundo año del lanzamiento del producto, con un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 164,756, y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 33%, siendo estos indicadores favorables para la ejecución del producto. De acuerdo con la proyección estimada se logrará una utilidad neta creciente desde el segundo año gracias al aumento de la demanda y de la frecuencia de compra del nuevo producto.

Índice

| | |
|------------------------------------------------------------------------|------------|
| Índice de tablas..... | vii |
| Índice de gráficos | ix |
| Índice de anexos | x |
| | |
| Resumen ejecutivo | iii |
| | |
| Capítulo I. Introducción..... | 1 |
| | |
| Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional | 2 |
| 2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)..... | 2 |
| 2.1.1 Factor político..... | 2 |
| 2.1.2 Factor económico | 2 |
| 2.1.3 Factor social..... | 4 |
| 2.1.4 Factor ecológico | 5 |
| 2.1.5 Factor legal | 5 |
| 2.1.6 Conclusiones del análisis PESTEL | 6 |
| 2.2 Análisis del microentorno (Porter)..... | 7 |
| 2.2.1 Poder de negociación de los compradores o clientes: medio | 7 |
| 2.2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores: bajo | 7 |
| 2.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes: medio..... | 8 |
| 2.2.4 Amenaza de productos sustitutos: alto | 9 |
| 2.2.5 Rivalidad entre los competidores: medio | 10 |
| 2.2.6 Conclusiones del análisis de Porter | 12 |
| 2.3 Historia de T&C Representaciones | 12 |
| 2.3.1 Visión | 12 |
| 2.3.2 Misión..... | 13 |
| 2.3.3 Valores..... | 13 |
| 2.3.4 Organización y estructura..... | 13 |
| 2.3.5 Productos y servicios..... | 14 |
| 2.3.6 Diagnóstico situacional | 16 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------|--------|
| Capítulo III. Investigación de mercados | 17 |
| 3.1 Objetivo general..... | 17 |
| 3.2 Objetivos específicos..... | 17 |
| 3.3 Metodología | 18 |
| 3.4 Investigación exploratoria..... | 18 |
| 3.5 Investigación concluyente | 20 |
| 3.5.1 Población y muestra | 20 |
| 3.6 Resultados y análisis | 21 |
| 3.6.1 Observación etnográfica..... | 21 |
| 3.6.2 Fuentes secundarias | 22 |
| 3.6.3 Entrevistas a expertos..... | 24 |
| 3.6.4 <i>Focus group</i> | 31 |
| 3.6.5 Resultados investigación cualitativa..... | 33 |
| 3.7 Resultados y análisis de la encuesta..... | 34 |
| 3.8 Estimación de la demanda..... | 35 |
| 3.9 Conclusiones de la investigación | 38 |
| Capítulo IV. Planeamiento estratégico | 40 |
| 4.1 Estrategias genéricas | 40 |
| 4.2 Estrategias de crecimiento..... | 40 |
| 4.3 Objetivos de Marketing..... | 40 |
| 4.4 Estrategia de segmentación | 41 |
| 4.5 Estrategia de posicionamiento..... | 43 |
| 4.6 Estrategia de marca | 43 |
| 4.7 Estrategia de clientes | 45 |
| Capítulo V. Marketing mix | 46 |
| 5.1 Estrategia de producto..... | 46 |
| 5.1.1 Propuesta de valor | 46 |
| 5.2 Estrategia de plaza..... | 48 |
| 5.3 Estrategia de precio | 49 |
| 5.4 Estrategia de promoción..... | 50 |
| 5.4.1. Propuesta de concepto para el segmento 1 (Ana y Pedro)..... | 50 |
| 5.4.2 Propuesta de concepto para el segmento 2 (Isabella)..... | 51 |

| | |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| 5.4.3 Medios y tácticas | 53 |
| Capítulo VI. Implementación y control | 57 |
| 6.1 Proyección de ventas | 57 |
| 6.2 Presupuesto de gastos..... | 60 |
| 6.3 Presupuesto de inversiones..... | 61 |
| 6.4 Flujo de caja económico..... | 62 |
| 6.5 Estado de pérdidas y ganancias..... | 62 |
| 6.6 Control..... | 63 |
| 6.7 Planes de contingencia | 63 |
| Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones..... | 65 |
| 7.1 Resultados | 65 |
| 7.2 Recomendaciones..... | 66 |
| Referencias | 68 |
| Anexos | 72 |
| Notas biográficas | 89 |

Índice de tablas

| | | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. | Análisis del factor político | 2 |
| Tabla 2. | Análisis del factor económico | 2 |
| Tabla 3. | Análisis del factor social | 4 |
| Tabla 4. | Factor ecológico | 5 |
| Tabla 5. | Análisis del factor legal..... | 5 |
| Tabla 6. | Análisis comparativo de la competencia por atributos | 11 |
| Tabla 7. | Matriz FODA | 15 |
| Tabla 8. | Relación de tiendas visitadas | 19 |
| Tabla 9. | Relación de entrevistas a expertos | 19 |
| Tabla 10. | Hallazgos de la observación etnográfica..... | 21 |
| Tabla 11. | Principales hallazgos de fuentes secundarias | 23 |
| Tabla 12. | Hallazgos de las entrevistas a expertos en canal moderno..... | 24 |
| Tabla 13. | Hallazgos de las entrevistas a expertos en consumidor | 25 |
| Tabla 14. | Hallazgos de las entrevistas a expertos en desarrollo de productos..... | 27 |
| Tabla 15. | Hallazgos de las entrevistas a expertos en Marketing y Promociones..... | 28 |
| Tabla 16. | Principales hallazgos de las entrevistas a expertos en nutrición | 30 |
| Tabla 17. | Principales hallazgos de las entrevistas a expertos en repostería..... | 30 |
| Tabla 18. | Principales hallazgos de los <i>focus group</i> | 31 |
| Tabla 19. | Estimación del mercado potencial | 36 |
| Tabla 20. | Estimación del mercado disponible | 36 |
| Tabla 21. | Estimación del mercado objetivo | 37 |
| Tabla 22. | Estimación de frecuencia de compra..... | 37 |
| Tabla 23. | Proyección de ventas para los primeros doce meses..... | 38 |
| Tabla 24. | Objetivos de Marketing..... | 41 |
| Tabla 25. | Definición de mercado | 42 |
| Tabla 26. | Segmentación de mercado por Estilo de vida | 42 |
| Tabla 27. | Criterios de segmentación | 42 |
| Tabla 28. | Propuesta de valor | 46 |
| Tabla 29. | Ficha técnica del producto | 47 |
| Tabla 30. | Tabla de valor nutricional Mabáz | 47 |
| Tabla 31. | <i>Influencer</i> contratada para ambas campañas | 52 |
| Tabla 32. | <i>Microinfluencers</i> de los segmentos 1 y 2..... | 52 |

| | | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 33. | Presupuesto de Marketing | 56 |
| Tabla 34. | Gantt actividades de Marketing | 56 |
| Tabla 35. | Proyección de ventas manjar blanco Mabáz a cinco años | 58 |
| Tabla 36. | Presupuesto de actividades de Marketing del año 1 al 5 (en soles) | 59 |
| Tabla 37. | Presupuesto de gastos administrativos, ventas y marketing..... | 60 |
| Tabla 38. | Presupuesto de inversiones | 61 |
| Tabla 39. | Flujo de caja económico indirecto (en Soles) | 62 |
| Tabla 40. | Estados de ganancias y pérdidas (en Soles) | 62 |
| Tabla 41. | Indicadores de control | 63 |

Índice de figuras

| | | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. | Participación de mercado y crecimiento por tipo de formato en supermercados..... | 11 |
| Figura 2. | Organigrama de la empresa T&C Representaciones | 14 |
| Figura 3. | Consumidores que tienen alimentación saludable | 41 |
| Figura 4. | Acrónimo de la marca | 43 |
| Figura 5. | Paleta de colores..... | 44 |
| Figura 6. | Logo y eslogan de la marca..... | 44 |
| Figura 7. | Empaque Mabáz..... | 48 |
| Figura 8. | Estrategia de canal para los cinco años | 48 |
| Figura 9. | <i>Price brand ladder</i> categoría manjar blanco..... | 50 |

Índice de anexos

| | | |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Anexo 1. | Cadena de Valor..... | 73 |
| Anexo 2. | Guía de encuesta virtual | 75 |
| Anexo 3. | Resultados de la encuesta virtual | 78 |
| Anexo 4. | Encuestas de prueba de producto | 83 |
| Anexo 5. | Encuestas por redes sociales para medir la satisfacción con la marca | 85 |
| Anexo 6. | Comparativo de tabla nutricional del producto con el líder del mercado | 85 |
| Anexo 7. | Gráficas de visualización de estrategias de promoción..... | 86 |
| Anexo 8. | Simulaciones escenarios optimista y pesimista..... | 88 |

Capítulo I. Introducción

La tendencia de consumo saludable viene creciendo en los últimos años y se ha incrementado desde el 2019 con la llamada ley del etiquetado (los famosos octógonos)¹; esto ha obligado a las empresas a alinearse con dicha norma y ofrecer a los consumidores productos con menos contenido de grasas o bajo en azúcares.

El 54% de hogares peruanos se considera “saludable” o “muy saludable” lo cual se ve reflejado en lo que consumen, ya que el 61% de su canasta familiar es para comprar este tipo de productos; además, al 87% de hogares encuestados les gustaría que los fabricantes produzcan productos más saludables y nutritivos (Kantar, 2019b). En la categoría manjar blanco se ha encontrado una necesidad desatendida en el mercado: falta un manjar blanco local con características saludables, especialmente bajo en azúcar (que es el principal motivo que hace que muchas personas se abstengan de consumirlo), y a un precio competitivo.

Según Ipsos (2018), hoy en día esta categoría no cumple con el 100% de la penetración en los hogares peruanos, ya que solo el 30% lo consume, lo cual abre una oportunidad de consumo, ya que actualmente es un producto usado principalmente para preparar postres y la frecuencia de compra es baja debido a que no es básico dentro de la canasta del hogar.

Por estas razones, los autores de la presente investigación desean desarrollar un nuevo producto dentro de la categoría manjar blanco, con una propuesta de valor diferenciada al mercado local, que tenga los beneficios y atributos que garanticen el mismo sabor que un manjar blanco pero que sea más saludable. Por tal motivo, la presente investigación desarrolla un nuevo producto que logrará satisfacer las necesidades de la tendencia actual de alimentación saludable y del nuevo etiquetado que el público objetivo prefiere.

¹ Decreto Legislativo N°1304, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Etiquetado y Verificación de los Reglamentos Técnicos de los Productos Industriales Manufacturados (Presidencia de la República, 2016), y su reglamento (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2017).

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)

2.1.1 Factor político

Tabla 1

Análisis del factor político

| Variables | Fuente | Impacto | Decisión estratégica |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Incertidumbre por las elecciones presidenciales 2021 y su repercusión en la economía. | Parodi, 2020. | Amenaza | Tomar acciones comerciales para afrontar una posible contracción de las ventas y no afectar el lanzamiento del producto. |
| Elección de Biden como nuevo presidente de Estados Unidos trae efectos positivos para el Perú. | Entrevista a experto: Profesor Jorge Carrillo (Universidad del Pacífico). | Oportunidad | Esta nueva elección generaría una mayor apertura de Estados Unidos a otros mercados como el Perú, así como una reducción de las tensiones con China, logrando mayores relaciones comerciales con este país. |

Nota: Adaptado de Economía y ruido político, por Parodi, 2020, y de entrevista realizada a experto.

2.1.2 Factor económico

Tabla 2

Análisis del factor económico

| Variables | Fuente | Impacto | Decisión estratégica |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) proyectó que el Producto Bruto Interno (PBI) para el 2021 repuntaría con un crecimiento de 11.5%. | Redacción Gestión, 2020. | Oportunidad | Iniciar un nuevo estudio de mercado para conocer qué otros productos de interés son relevantes para que el portafolio de productos siga creciendo y cubrir diferentes necesidades del consumidor. |

Nota: Adaptado de BCR: Economía peruana caería este año 12.5% pero repuntaría en 11.5% el 2021, por

Redacción Gestión, 2020; Consumer Insights Q4 2019, por Kantar, 2019b; Dashboard NSE, por APEIM, s.f.;

BCR: expectativas de tipo de cambio se elevan y se estima que cerrará el año en S/ 3.55, Redacción Perú21,

2020; Nota Técnica N°4: Comportamiento de las Importaciones de Leche en Polvo y su Impacto en el Mercado

de Leche Fresca, por MINAGRI, 2018; Observatorio de Commodities 2020. Boletín trimestral, MINAGRI,

2020.

Tabla 2

Análisis del factor económico (continúa de la página anterior)

| Variables | Fuente | Impacto | Decisión estratégica |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Canal tradicional pierde participación mientras que el canal moderno gana terreno, lo que se acentúa en el corto plazo. | Kantar, 2019b. | Oportunidad | Apostar por el canal moderno como el canal principal para el lanzamiento del producto. |
| El NSC C es el que presenta mayor crecimiento económico en 3% (2019 versus 2018), mientras el NSE B decrece. | Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM), s.f. | Amenaza | El producto está dirigido a los segmentos de los NSE A y B, por lo que los esfuerzos de marketing se enfocarán en el público objetivo para tener mayor alcance en ellos. |
| Proyecciones del tipo de cambio subieron a un rango de S/ 3.4 a S/ 3.5 por dólar, según encuesta de expectativas del BCRP. | Redacción Perú 21, 2020. | Amenaza | Buscar proveedores locales; de no encontrarse, buscar en el extranjero para disminuir el impacto del tipo de cambio para el 2021. Se sugiere fijar un dólar a futuro constante para el trabajo financiero del 2021. |
| Mayor dinamismo en el crecimiento de las importaciones peruanas de leche en polvo debido a que este producto es libre de aranceles por los Tratados de Libre Comercio (TLC) firmados con los países proveedores. | Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2018. | Oportunidad | Realizar la importación del insumo de leche en polvo entera y descremada desde Estados Unidos, para no tener aranceles que afecten el costo del producto. |
| Las importaciones de azúcar han venido disminuyendo debido a la mayor producción de azúcar nacional en el mercado. | MINAGRI, 2020. | Oportunidad | Adicional a las importaciones de azúcar, tener la alternativa de un proveedor local que pueda atender la demanda y asegurar el abastecimiento de los productos. |

Nota: Adaptado de BCR: Economía peruana caería este año 12.5% pero repuntaría en 11.5% el 2021, por

Redacción Gestión, 2020; Consumer Insights Q4 2019, por Kantar, 2019b; Dashboard NSE, por APEIM, s.f.;

BCR: expectativas de tipo de cambio se elevan y se estima que cerrará el año en S/ 3.55, Redacción Perú21,

2020; Nota Técnica N°4: Comportamiento de las Importaciones de Leche en Polvo y su Impacto en el Mercado

de Leche Fresca, por MINAGRI, 2018; Observatorio de Commodities 2020. Boletín trimestral, MINAGRI, 2020.

2.1.3 Factor social

Tabla 3

Análisis del factor social

| Variables | Fuente | Impacto | Decisión estratégica |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El 35% de los peruanos busca una dieta baja en azúcar. | FMCG & Retail, 2016. | Oportunidad | Resaltar que el producto contiene 50% menos de azúcar para atraer a los consumidores. |
| El 59% de los peruanos desean ver en el anaquel productos bajos en azúcar o sin azúcar. | FMCG & Retail, 2016. | Oportunidad | Colocar en la góndola jalavistas para tener mayor exposición y visibilidad para los consumidores, comunicando los principales atributos. |
| Los peruanos buscan evitar los alimentos con sabores (66%), conservantes (65%) y colores artificiales (67%). | FMCG & Retail, 2016. | Amenaza | Enfocar la comunicación del producto reforzando que es más saludable, bajo en azúcar y calorías, manteniendo el sabor con un mayor nivel de proteína. |
| Existe un pequeño grupo de peruanos que prefiere lo orgánico y <i>light</i> , este grupo es capaz de pagar tres o cuatro veces más. | Kantar, 2019b. | Oportunidad | Realizar estrategias de comunicación enfocadas a este grupo de personas, como <i>influencers</i> de productos <i>light</i> , quienes puedan recomendar y difundir el producto. |
| Los peruanos son más conscientes al momento de leer las etiquetas, informándose de la cantidad de grasas, azúcares, o calorías de un producto. | Kantar, 2019b. | Oportunidad | Enfocar la comunicación en los beneficios del producto, esto dará un diferencial importante como producto y marca para captar la preferencia de los consumidores. |

Nota: Adaptado de El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de

Latinoamérica, por FMCG & Retail, 2016; Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable, por Kantar, 2019b.

2.1.4 Factor ecológico

Tabla 4

Factor ecológico

| Variables | Fuente | Impacto | Decisión estratégica |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Las personas prefieren comprar productos amigables con el medio ambiente y esta tendencia sostenible se está incrementando. | Peru Retail, 2018. | Amenaza | Aminorar este riesgo comunicando en las plataformas digitales un mensaje para promover el reciclaje en los hogares. Además, a largo plazo, migrar de empaque a un envase de vidrio en los siguientes años, respondiendo positivamente a esta tendencia ecoamigable. |

Nota: Adaptado de Queremos apostar por el crecimiento de esta tendencia sostenible a través de nuestros envases, por Perú Retail, 2018.

2.1.5 Factor legal

Tabla 5

Análisis del factor legal

| Variables | Fuente | Impacto | Decisión estratégica |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empezará a regir la obligación del etiquetado de advertencias con octógonos en los alimentos y bebidas procesados | Reyes, 2019. | Oportunidad | Resaltar en la comunicación de producto y en las estrategias de marketing el diferencial, de que el producto es un manjar blanco libre de octógonos, con 50% menos de azúcar y bajo en calorías. |
| Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N°30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable. | Congreso de la República, 2013. | Oportunidad | Comunicar efectivamente los beneficios diferenciadores del producto, explicando que es un producto más saludable que las opciones que presenta el mercado actual. |

Nota: Adaptado de Octógonos serán obligatorios desde mañana, ¿cuánto es la multa que recibirá quién incumpla?, por Reyes, 2019; Ley N°30021, Ley de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, por Congreso de la República, 2013; Fallo del Indecopi favorece a la industria de alimentos ultraprocesados, por Salazar Vega, 2020.

Tabla 5*Análisis del factor legal (continúa de la página anterior)*

| Variables | Fuente | Impacto | Decisión estratégica |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) declaró ilegal la facultad del Ministerio de Salud (MINSA) para regular la publicidad en el etiquetado de alimentos no saludables. | Salazar, 2020. | Amenaza | Hacer seguimiento a la aprobación de este fallo, ya que puede afectar cómo los competidores realizan su publicidad. Adicionalmente, es importante seguir resaltando el atributo diferencial de ofrecer un manjar blanco con 50% menos de azúcar de lo que ofrece el mercado actualmente. |

Nota: Adaptado de Octógonos serán obligatorios desde mañana, ¿cuánto es la multa que recibirá quién incumpla?, por Reyes, 2019; Ley N°30021, Ley de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, por Congreso de la República, 2013; Fallo del Indecopi favorece a la industria de alimentos ultraprocesados, por Salazar Vega, 2020.

2.1.6 Conclusiones del análisis PESTEL

El Perú tiene un pronóstico de crecimiento favorable pese a la inestabilidad política que podría presentarse debido a las elecciones presidenciales del 2021. Esto podría ser una amenaza para la industria; sin embargo, la empresa T&C Representaciones seguirá con su plan estratégico para el siguiente año, ampliando su canal de ventas al B2C, ofreciendo productos diferenciados y de calidad.

Por otro lado, existen variables económicas con crecimientos favorables para el 2021 como es el PBI y el crecimiento del canal moderno, tomando más relevancia año tras año. En cuanto a la compra de insumos para la elaboración del manjar blanco *light*, se tiene escenarios positivos para la importación de la leche en polvo, el aumento de la oferta del azúcar a nivel nacional, y la producción de leche fresca de los pequeños ganaderos a nivel local. Por último, se deben aprovechar las acciones legales que se están realizando en el país, como la aprobación de la Ley de Promoción de Alimentación Saludable y el etiquetado de octógonos en los empaques, ya que el producto es más saludable que el manjar blanco

tradicional, por lo que no tendría octógonos en los empaques; sin embargo, es importante estar atentos al fallo que dio INDECOPI contra el MINSA, indicando que dicho ministerio no tiene poder sobre la publicidad de productos y la aparición de octógonos en ella.

2.2 Análisis del microentorno (Porter)

Uno de los modelos más utilizados para analizar mejor la atractividad de la industria y su posición competitiva es las Cinco Fuerzas de Porter (2009), desde un entorno específico con información del mercado, el grado de competitividad en el sector, los clientes y proveedores. A continuación, se presenta el análisis de las fuerzas existentes que afectan directamente a la industria del manjar blanco en el Perú. Esto permitirá definir las estrategias para el ingreso del producto al mercado de forma efectiva y con competitividad.

2.2.1 Poder de negociación de los compradores o clientes: medio

Este poder de negociación es medio para el canal moderno, con enfoque en los supermercados como clientes intermediarios debido a las condiciones de margen y otras variables en costos dentro del acuerdo comercial que no siempre son favorables para el ingreso de una nueva marca, considerando también que el manjar blanco, a pesar de ser un producto de consumo masivo, no es de primera necesidad. Según el reporte de Ipsos Apoyo (2014) sobre el liderazgo en productos comestibles, el manjar blanco es parte de la categoría de golosinas y postres, y se encuentra dentro de los productos comestibles con bajo nivel de penetración. Cabe resaltar que la calificación del nivel de penetración se considera dentro de un consumo habitual de al menos una vez al mes.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores: bajo

El poder de negociación con los proveedores es bajo debido a que hay diferentes proveedores locales y extranjeros que puedan abastecer los insumos necesarios para la producción del manjar blanco. No existe una concentración entre ellos que limite la disponibilidad de suministros como caer en la escasez de insumos o posibles retrasos que

puedan perjudicar las ventas a corto plazo e impacte negativamente en la satisfacción de los clientes, según indican Kotler & Armstrong (2003, p.119).

Los principales insumos para la elaboración del manjar blanco son la leche fresca, la leche en polvo y el azúcar. La empresa importa directamente todos los insumos a excepción de la leche fresca, la cual se abastece de proveedores locales, contribuyendo con la cadena productiva de los ganaderos locales del Valle de Lurín. La compra se realiza en grandes volúmenes por lo que es económicamente más rentable para la empresa; así, T&C Representaciones adquiere leche en polvo de Estados Unidos para aprovechar el TLC con dicho país, revisando previamente la cuota mínima de mercado que exige la importación para no quedar desabastecidos y evitar el pago de aranceles².

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes: medio

Representan un riesgo medio por la posibilidad del ingreso de nuevos competidores como el caso de empresas que no tengan en su portafolio la categoría de manjar blanco y quieran lanzar una categoría adicional, también el caso de los supermercados que quieran lanzar su propia línea de manjar saludable.

Sin embargo, según Porter (2009), existen algunas barreras de entrada que se podrían usar para reforzar la ventaja competitiva frente a esta posible amenaza como la diferenciación del producto. La empresa T&C, a diferencia de otras marcas líderes que importan el producto final sin opciones de modificarlo a corto plazo, tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades de sus clientes, logrando ofrecer al mercado un manjar blanco *light*, libre de octógonos, con 50% menos de azúcar, y bajo en calorías. Otras barreras de entrada a la industria serían las limitaciones de capital, canales de distribución poco accesibles, poca experiencia para hacer buenas negociaciones con estos canales, y la inexperiencia de la

² Información obtenida de la entrevista realizada al experto Marco Townsend, Gerente General de T&C Representaciones.

industria para manejar eficientemente los costos como lo hace T&C Representaciones, que en la actualidad produce y comercializa manjar blanco en el canal B2B y produce las marcas blancas de los principales supermercados.

Se concluye que la amenaza de esta tercera fuerza es media para la entrada de nuevos competidores a la industria.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos: alto

El manjar blanco tiene una gran variedad de sustitutos con dos motivos de consumo diferenciados: como insumo de repostería, y como acompañamiento para untar o para satisfacer un bocadito entre comidas.

Si se considera como sustitutos a otros insumos de repostería, estos serían el *fudge* y la leche condensada, principalmente. Como bienes sustitutos para untar están la mermelada, la crema de avellanas, la mantequilla de maní, entre otros. La participación y frecuencia de compra de los dulces untables de los supermercados en la sección desayunos es más alta que la de repostería, principalmente la mermelada que es un producto de gran consumo en la mesa del hogar³. Adicionalmente, se encuentran sustitutos con opciones más saludables bajas en grasa y azúcar, libre de azúcares añadidos, sin gluten, sin conservantes, con insumos y endulzantes más naturales como lakanto, agave o stevia. Se concluye que la amenaza de los productos sustitutos es alta por la gran variedad de alternativas que presenta la categoría como insumo para repostería y como acompañamiento para untar; sin embargo, por la tendencia del consumo saludable bajo en azúcares y al no haber opciones de marcas nacionales, la penetración del producto en el mercado y su proyección de crecimiento sería alta⁴.

³ Información obtenida de la entrevista realizada a la experta Susana del Castillo.

⁴ Información obtenida de la investigación cualitativa, método de observación.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores: medio

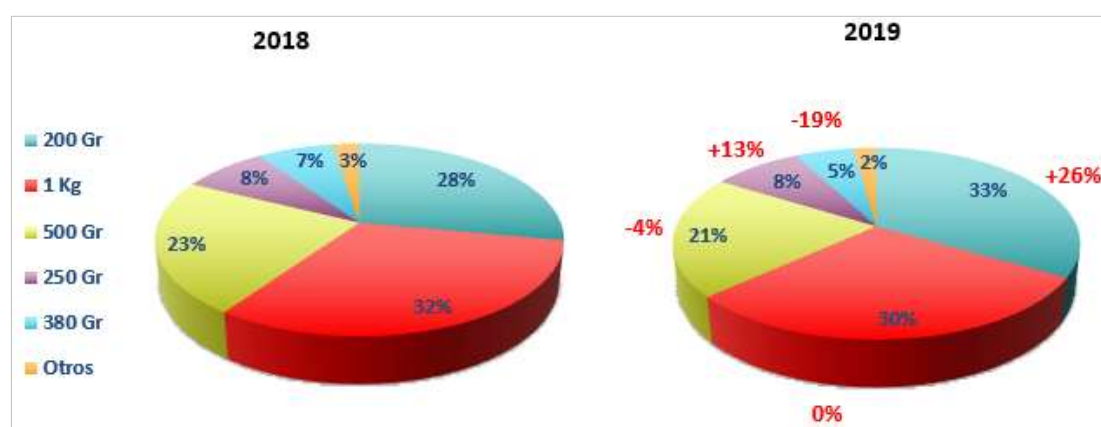
Existe una rivalidad directa entre los competidores de manjar blanco a nivel local, que, si bien son pocos, solo dos de ellos, Nestlé y Bonlé de Gloria, concentran casi el 90% de la venta en los supermercados con una gran capacidad de producción a escala y diversas presentaciones, respaldados por empresas de prestigio y solidez en el mercado.

Sin embargo, una manera de disminuir esta rivalidad existente es ingresar a competir con una propuesta de valor distinta, diferenciando el nuevo producto de la competencia con atributos más valorados por los consumidores que permitan tener una ventaja competitiva y sostenible en el tiempo. Hoy en día, no existen alternativas de manjar blanco producidos localmente que compitan con el diferencial de un producto *light*, libre de octógonos y con un sabor agradable.

Entre las principales marcas que compiten en esta industria se encuentra Nestlé liderando en los supermercados con un 45%; seguido de Bonlé, con un 42%, y otras marcas como Gloria, Bazo Velarde, entre otros⁵. Con relación a los formatos existentes, hay tamaños desde 200 gr hasta 1 kg, siendo el formato líder de ventas de este canal el formato de 200 gr con una participación de 33% y un crecimiento de 26% en el 2019, con lo cual se infiere que la tendencia de consumo de esta categoría se orienta hacia el consumo individual más que en el uso de repostería, donde se requiere formatos de mayor gramaje.

⁵ Información confidencial obtenida en una de las entrevistas con la condición de no mencionar la fuente.

Figura 1. Participación de mercado y crecimiento por tipo de formato en supermercados



Nota: Elaboración propia, 2020.

Por último, se realizó un análisis comparativo de la competencia tomando en cuenta sus principales atributos y, como se observa en la tabla 6, el líder del mercado en atributos es manjar blanco Mabáz.

Tabla 6

Análisis comparativo de la competencia por atributos

| MANJAR BLANCO O DULCE DE LECHE | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|----------------|
| Características | Mabaz | Nestlé | BONLE | BAZO VELARDE | GLORIA | Dulce de leche |
| Producto | Manjar Blanco | Dulce de leche | Manjar Blanco | Manjar Blanco | Manjar Blanco | Dulce de leche |
| Imagen | | | | | | |
| Empaque | Bolsa Trilaminada | Bolsa Trilaminada | Bolsa Trilaminada | Doypack | Lata | Pote |
| Tamaño (gramos) | 200 | 200 | 200 | 200 | 380 | 400 |
| Precio | S/ 4.90 | S/ 3.90 | S/ 3.20 | S/ 2.99 | S/ 6.52 | S/ 9.90 |
| Index: Nestlé 200gr | 126% | 100% | 82% | 77% | 88% | 127% |
| Sabor | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Textura | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Color | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Precio accesible | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Bajo en calorías | ● | | | | | |
| Bajo en azúcar | ● | | | | | |
| Sin Octogónos | ● | | | | | |
| Practicidad Empaque | | | | ● | ● | ● |
| TOTAL | 7 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| Market Position | Market Leader | Contender | Contender | Contender | Contender | Contender |

Nota: Elaboración propia, 2020.

2.2.6 Conclusiones del análisis de Porter

Se concluye que la industria del manjar blanco es atractiva considerando una propuesta de producto diferenciado, abriendo una nueva ocasión de consumo para el hogar diferente a la que hoy se ofrece, con los insumos de repostería entre los grandes competidores.

La empresa tiene potencial para desarrollar dentro de su portafolio un nuevo producto, con atributos diferenciales, para una nueva alternativa de consumo en la industria del manjar blanco.

2.3 Historia de T&C Representaciones

T&C Representaciones fue fundada en 1994 por dos amigos que se convertirían en socios, Marco Townsend y Gustavo Carrillo, creando el nombre de la empresa de la unión de las iniciales de sus apellidos. La empresa se inició con cinco personas y 26 años después, son 108 trabajadores en donde el promedio de tiempo de servicio en la compañía supera los ocho años. T&C fue creada al encontrar una fuerte necesidad que existía en el mercado peruano de productos para la panificación, la producción de manjar blanco, *fudge* y cremas personalizadas.

Hoy la empresa cuenta con una fábrica con maquinaria de última generación para fabricación en línea y ha ampliado el portafolio incursionando en nuevos productos como análogo de leche condensada, base de tres leches, base de *cheesecake*, entre otros.

2.3.1 Visión

Los autores de la presente investigación elaboraron la siguiente propuesta de visión: Ser reconocidos a nivel nacional como empresa líder en insumos de repostería con excelencia operacional y la mejor alternativa en la categoría con productos *light*, pensados siempre en el bienestar del consumidor.

2.3.2 Misión

Los autores de la presente investigación elaboraron la siguiente propuesta de misión: Somos la empresa peruana que busca ofrecer productos de la más alta calidad con atributos diferenciadores, a un precio accesible, adaptándonos a las nuevas tendencias de consumo para satisfacer los deseos de nuestros consumidores, así como convertirnos en los principales socios estratégicos de nuestros clientes y proveedores.

2.3.3 Valores

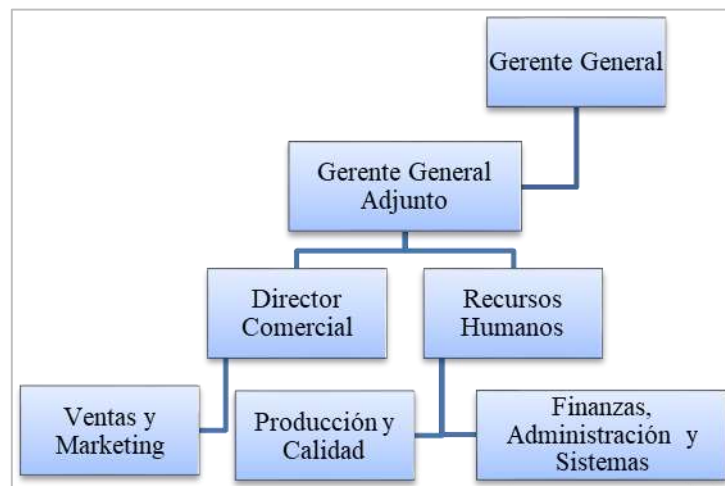
Los autores de la presente investigación elaboraron la siguiente propuesta de valores: trabajo en equipo, integridad, excelencia, compromiso con el cliente y lealtad.

2.3.4 Organización y estructura⁶

- **Gerente general y gerente adjunto.** Son los líderes de la empresa y las cabezas del área de Producción y Ventas.
- **Director comercial.** Lidera con nuevas estrategias al equipo comercial.
- **Recursos Humanos.** Área responsable de seleccionar, contratar y capacitar al personal que la organización necesita para alcanzar sus objetivos.
- **Ventas y Marketing.** Son las áreas responsables del logro de los objetivos de la empresa, ambos equipos trabajan de la mano creando nuevas estrategias para alcanzar nuevos clientes.
- **Producción y calidad.** Responsables del abastecimiento y control del producto final para ser comercializado.
- **Finanzas y Administración.** Equipo responsable de controlar y administrar los ingresos de la empresa.
- **Sistemas.** Equipo responsable de dar soporte en Tecnologías de la Información (TI) a todo el personal administrativo.

⁶ Ver figura 2.

Figura 2. Organigrama de la empresa T&C Representaciones



Nota: Elaboración propia, 2020.

2.3.5 Productos y servicios

La empresa comercializa en un 60% al canal B2B, con servicios de atención directa y fórmulas personalizada, para grandes empresas y para los supermercados mediante productos para su área de repostería y en góndola bajo sus marcas propias. Por otro lado, atiende al canal tradicional en un 37% bajo la marca Musa y Don Rolo a través de distribuidores y mayoristas y 3% al canal *cash & carry* con la marca Musa.

Tabla 7

Matriz FODA⁷

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Empresa sólida y financieramente rentable reconocida como experta en insumos de repostería. • Conocimiento y llegada a los decisores de compra de los supermercados con productos de manjar, <i>fudge</i>, entre otros, elaborados hace más de 10 años como marca blanca, con buen performance y crecimiento promedio anual de 35%. • Maquinaria con alta capacidad de producción, que rápidamente atiende grandes volúmenes de pedido en formatos desde 200gr hasta 20 kg. • Alto conocimiento del manejo y negociación con diferentes canales. | <ul style="list-style-type: none"> • Bajo conocimiento de la marca Musa en el consumidor final. • El nombre y logotipo actual de la marca tiene una percepción en el consumidor final de ser un producto económico⁸. • Los productos principales de la empresa, manjar y <i>fudge</i>, son de consumo estacional, con bajo consumo de noviembre a marzo, cayendo hasta en 20% versus consumo promedio de abril a noviembre. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de ventas mediante alianzas con empresas líderes del mercado en otras categorías saludables a través del <i>cross selling</i>. • No existe concentración de proveedores a nivel local e internacional, lo que permite mayor negociación en los precios. • Acelerar el desarrollo de la categoría manjar blanco con una opción más saludable. • Ingreso al canal B2C con un formato pequeño y fortalecer la presencia en este canal. • Fortalecer una relación a largo plazo con los supermercados. • El 41% de los consumidores revisa la tabla nutricional de los productos que consume (Arellano, 2019). | <ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza del consumidor en adquirir un producto <i>light</i> por la variación del sabor, textura y color de este. • Alza en el tipo de cambio del dólar, debido a la alta compra de insumos del exterior y venta en moneda nacional. • Ingreso de marcas importadas a menor precio con atributos diferenciales adicionales. • Producto fácil de copiar por los competidores, pudiendo crear un producto similar con un mejor performance y alto nivel de inversión. • Altos niveles de rebates y costos logísticos para el ingreso de un nuevo producto a los supermercados. • La creciente tendencia eco-amigable hace que los consumidores prefieran envases reciclables o biodegradables. |

Nota: Ponce, 2007: pp. 113-130; Arellano, 2019.

⁷ Ponce, 2007, pp. 113-130.

⁸ Información obtenida durante las entrevistas con personal de T&C Representaciones.

2.3.6 Diagnóstico situacional

El análisis del macroentorno muestra varias oportunidades que la empresa T&C Representaciones podrá aprovechar, así como las amenazas del entorno que deben ser disminuidas para ser competitivo en la industria con su producto manjar blanco *light*, libre de octógonos, incrementando así el volumen y frecuencia de compra en esta categoría.

Su principal fortaleza es la vasta experiencia en la elaboración de productos con características específicas según la necesidad del cliente, llevándola a ser una empresa experta en la elaboración de insumos de repostería. Su mayor debilidad es el desconocimiento que tiene la población sobre la marca Musa y su percepción entre los que la conocen como una marca económica, dificultando su ingreso a los supermercados, siendo necesario crear una nueva marca, para lo cual se tendrá que realizar una inversión en acciones comerciales en una categoría que no es tan representativa para los competidores actuales, por lo que no se enfocan en su inversión o innovación, siendo esto una oportunidad para ingresar con una marca nueva.

Existe una alta aceptación para la ejecución de este producto en el canal moderno, principalmente en supermercados debido a su crecimiento en los últimos años y gracias al buen relacionamiento y poder de negociación que cuenta la empresa con éstos.

Adicionalmente, la tendencia en el consumo de alimentos saludables y la reducción en la ingesta de azúcar abren una oportunidad que debe ser aprovechada por la actual propuesta de valor.

A través del diagnóstico situacional se puede concluir que el entorno es favorable para la puesta en marcha de este proyecto aprovechando todas las oportunidades y mitigando las posibles amenazas gracias al conocimiento, capacidad de producción, adaptabilidad a las necesidades de los clientes, y manejo de negociación en la industria que tiene la empresa.

Capítulo III. Investigación de mercados

3.1 Objetivo general

Esta investigación tiene como objetivo general validar la viabilidad de la propuesta de lanzar un manjar blanco *light*, libre de octógonos, con 50% menos de azúcar y bajo en calorías.

3.2 Objetivos específicos

- **Conocimiento y análisis de la industria**
 - Conocer los principales competidores de manjar blanco, así como de los principales productos sustitutos.
 - Conocer las principales barreras de ingreso al canal moderno y de otros competidores de la industria, así como identificar a los principales proveedores de la industria.
- **Conocimiento y análisis del consumidor**
 - Conocer el perfil demográfico de los consumidores de manjar blanco para definir el público objetivo y saber a quiénes dirigir la comunicación del producto.
 - Conocer el comportamiento conductual del consumidor, identificando sus ocasiones y motivos de consumo, lugares de compra, frecuencia y beneficios que busca al comprar un manjar blanco.
 - Conocer el estilo de vida de los consumidores con hábitos de consumo saludable, en búsqueda de productos que permitan disminuir su ingesta de azúcar diaria.
 - Conocer acciones y/o promociones más valoradas por los consumidores en el punto de venta que conllevan a la compra del producto.
- **Evaluar y validar la propuesta de valor**
 - Conocer los atributos más valorados del consumidor del manjar blanco que son decisivos para su compra.

- Validar la aceptación y disposición de compra de nuestra propuesta de valor.
- **Estimar la demanda del mercado potencial**
 - Estimar la demanda potencial del producto, tomando en cuenta la frecuencia y el precio que el público objetivo estaría dispuesto a pagar por el producto.
 - Estimar el volumen de ventas.

3.3 Metodología

Existen dos tipos principales de investigación: exploratoria y concluyente, ambos estudios permiten especificar los detalles de los procedimientos necesarios para recopilar la información, estructurarla y/o resolver los objetivos planteados que permitirán la validación de nuestro proyecto (Malhotra, 2008, p.79).

En la investigación exploratoria se obtuvo información sobre el consumidor, la competencia, la industria, y los canales de venta, lo cual fue verificado y cuantificado con la investigación concluyente.

3.4 Investigación exploratoria

Para la investigación exploratoria se realizó la búsqueda y análisis de fuentes secundarias de la industria, categoría de dulces untables con énfasis en manjar blanco, tendencias de consumo saludable y canales de venta.

Además, se levantó información y algunos *insights* del consumidor en el punto de venta mediante una guía de observación. Para esta investigación se eligieron 10 establecimientos en total, tomando en cuenta los principales supermercados y tiendas especializadas (Plaza Vea, Tottus, Metro, Wong, Flora & Fauna y La Sanahoria) del NSE A/B. También se realizaron entrevistas a los jefes de la sección abarrotes en los supermercados y a los encargados de tiendas especializadas para complementar la información.

Tabla 8***Relación de tiendas visitadas***

| Supermercado / Tienda | Distrito | NSE |
|------------------------------|-----------------|------------|
| Metro Limatambo | San Borja | A |
| Plaza Vea San Borja | San Borja | A |
| Wong San Borja | San Borja | A |
| Tottus Comandante Espinar | Miraflores | A |
| Wong Santa Cruz | Miraflores | A |
| Plaza Vea Miraflores | Miraflores | A |
| Flora & Fauna | San Borja | A |
| La Sanahoria | San Isidro | A |
| Plaza Vea Risso | Lince | B |
| Metro Garzón | Jesús María | B |

Nota: Elaboración propia, 2020.

También se realizaron 14 entrevistas a expertos en los temas de consumidor, categoría, canales, desarrollo de productos, nutrición y repostería.

Tabla 9***Relación de entrevistas a expertos***

| Nombre | Posición | Expertise |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Daniela Bermúdez Díaz | Category Sales Development - Other Dairy en Nestlé Perú | Experto en categoría |
| Katherine Roncal | Brand Manager en Molitalia | Experto en categoría |
| Susana del Castillo Mory | Gerente Corporativa de Nutrición, Salud y Bienestar & Relacionamiento con el Consumidor en Nestlé Perú | Experto en consumidor |
| Urpi Torrado | CEO Datum Internacional y presidenta de APEIM | Experto en consumidor |
| Shimara del Águila | Jefe de Compras Marcas Propias en Supermercados Peruanos | Experto en canales |
| Gustavo Vidalón | Field Sales Manager en Nestlé | Experto en canales |
| Fabiola Romaní | Jefe de producto categoría confitería- Lindcorp | Experto en canales |
| Luis Inope | Jefe de I+D de T&C Representaciones | Experto en desarrollo de productos |
| Marco Townsend | Gerente General de T&C Representaciones | Experto en desarrollo de productos |

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 9**Relación de entrevistas a expertos (continúa de la página anterior)**

| Nombre | Posición | Expertise |
|---------------|--------------------------------------------|-----------------------|
| Mark Dallard | Chef Corporativo de T&C Representaciones | Experto en repostería |
| Gabriel Lazo | Executive chef en Nestlé Professional Perú | Experto en repostería |
| Erika Mora | Nutricionista | Experto en nutrición |
| Carla Jiménez | Nutricionista | Experto en nutrición |
| Paola Zapater | Nutricionista | Experto en nutrición |

Nota: Elaboración propia, 2020.

Por último, se realizaron seis *focus group* con grupos de seis a nueve personas entre hombres y mujeres de 25 a 55 años de NSE A-B de Lima Metropolitana, con las siguientes características:

- **Grupo 1.** Les gusta el manjar blanco tradicional y lo consumen frecuentemente.
- **Grupo 2.** Cuidan su alimentación y consumen manjar blanco en menores cantidades porque buscan reducir su ingesta diaria de azúcar.
- **Grupo 3.** Cuidan su salud, alimentación y consumen dulces untables sin azúcar.

3.5 Investigación concluyente

Para la investigación concluyente se realizaron 557 encuestas a través de medios digitales. En ellas se colocaron filtros delimitando al público objetivo para conocer sus preferencias y hábitos de consumo.

La guía de encuestas se realizó considerando todos los objetivos de investigación mencionados anteriormente (ver anexo 2).

3.5.1 Población y muestra

El público objetivo está definido por hogares de los NSE A/B de Lima Metropolitana. Para el tamaño de la muestra de la población encuestada se usó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra a quienes se les aplica la encuesta.

N= Tamaño de la población.

P= Probabilidad de ocurrencia del fenómeno.

Q = Probabilidad de no ocurrencia del fenómeno.

Z = Sigmas de confianza.

e = Error permisible.

Sustituyendo valores, se obtuvo:

N =783,123.

P = 0,50 y Q = 0,50.

Z = 1.96, que corresponde a un nivel de confianza de 95% y e = 0,05.

n = 384.

3.6 Resultados y análisis

3.6.1 Observación etnográfica

Tabla 10

Hallazgos de la observación etnográfica

| Punto de venta | Hallazgos |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Supermercados | Los dulces untables, en las tiendas de supermercados, se encuentran divididos en dos categorías: sección repostería y sección desayunos. |
| | La sección de repostería está conformada principalmente por manjar blanco, <i>fudge</i> , leche condensada y crema de leche. Su ubicación en la góndola está al lado de las harinas y otros insumos de repostería. |
| | La sección de desayunos está conformada principalmente de mermeladas, mantequillas de maní y otros. Su ubicación en góndola está al lado de los panes u otras opciones para el desayuno. Los envases de estos productos vienen en vidrio o en frascos de plástico. |

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 10

Hallazgos de la observación etnográfica (continúa de la página anterior)

| Punto de venta | Hallazgos |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Supermercados | Se pueden encontrar alternativas saludables como libres o bajos en azúcar, bajos en grasas, sin gluten, sin conservantes, y sin otros aditivos artificiales. En la mayoría de las tiendas se ubican en la sección de desayunos, junto a las mermeladas principalmente y, en algunos casos, con doble exhibición en la sección de repostería al lado de la leche condensada. |
| | Existen activaciones en tienda a través del <i>cross selling</i> y exhibiciones de espacios adicionales fuera de góndola como las mermeladas y el pan de molde, promociones con descuento punto precio, jalavistas de las principales ofertas y exhibiciones cruzadas. |
| | En góndola la marca Nestlé es líder con su principal formato de 200gr en bolsa trilaminada, seguido de Bonlé y Bazo Velarde con presentaciones de 200 gr a 1 kg. Los envases de manjar blanco se exhiben en bolsa trilaminada, <i>doypack</i> y en pote de plástico. |
| | La presentación que el <i>shopper</i> prefiere es la de formato pequeño de 200 gr, es la de mayor rotación y la que suele presentar mayor quiebre de stock en tiendas. |
| | Los principales influenciadores de compra en el punto de venta son la activación del producto y la degustación. Las marcas existentes no realizan activación, ya que son marcas y formatos conocidos por el <i>shopper</i> . |
| Tienda especializada | Los dulces untables en las tiendas especializadas se encuentran divididos en dos categorías: sección de panes y untables, y la sección endulzantes y mermeladas. |
| | Los dulces untables en estas tiendas se caracterizan por sus diferentes alternativas de presentaciones saludables que incluyen ingredientes con un nivel bajo o libre de azúcares añadidos, grasas, gluten, soya, aditivos artificiales y/o preservantes. |
| | Los formatos pequeños de 200 gr son los preferidos por el <i>shopper</i> , esto se debe a su deseo de reducir su ingesta diaria de azúcar. |
| | El precio no es un factor determinante y el envase que predomina en esta categoría es el vidrio por la tendencia eco-amigable porque el <i>shopper</i> busca productos alineados a ello. |

Nota: Elaboración propia, 2020.

3.6.2 Fuentes secundarias

Tabla 11

Principales hallazgos de fuentes secundarias

| Fuente | Hallazgos |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FMCG & Retail, 2016. | Cada vez son más los consumidores en el mundo que modifican sus hábitos alimenticios motivados por la sensibilidad alimentaria, alergias, deseo de mantenerse saludables o convicciones personales. |
| | El 35% de los peruanos encuestados están poniendo en práctica una dieta baja en azúcar. |
| | El 67% de los encuestados comentan que sus necesidades dietéticas se encuentran parcialmente cubiertas por los productos ofrecidos en el mercado, mientras que el 23% dice tenerlas totalmente cubiertas y solo el 10% indica que no están siendo satisfechas en lo absoluto. |
| | Los peruanos desean ver en el anaquel productos totalmente naturales (68%), bajos en grasa/sin grasa (62%), bajos en azúcar/sin azúcar (59%) y sin colores artificiales (54%). |
| | El 59% de los peruanos está dispuesto a sacrificar un poco el sabor si se trata de un producto sano. |
| Ipsos Apoyo, 2014. | La categoría de postres se encuentra dentro de los productos comestibles con bajo nivel de penetración, donde casi el 30% de hogares del Perú lo consumen. La calificación del nivel de penetración se considera dentro de un consumo habitual de al menos una vez al mes. Indicadores evaluados: Frecuencia de consumo y marca consumida en el hogar. |
| | El perfil de clientes con el enfoque principal es el ama de casa. |
| | El estudio indica que nueve de cada diez amas de casa declaran ser ellas mismas quienes organizan y deciden las compras de alimentos y otros productos básicos del hogar. |
| | El 47% de amas de casa son leales a su marca habitual. |
| | Las amas de casa prefieren comprar alimentos en el mercado, la bodega y el supermercado. Los dos primeros son más frecuentados por los NSE C, D y E; en el caso del supermercado es el preferido de los NSE A y B. |
| Kantar, 2019. | Hay una tendencia saludable que viene creciendo con respecto a años pasados, y se estima que seguirá al alza. “Estas preferencias van a seguir creciendo, pero poco a poco”. |
| | Los fabricantes de productos con contenido graso o azucarado ya ofrecen alternativas más saludables. |
| | El 54% de hogares peruanos se considera “saludable” o “muy saludable”. |
| | Los consumidores saludables “son aquellos que están cada vez más conscientes de lo que ellos mismos y sus familias comen. Son los que tratan de encontrar un balance en la alimentación, procuran que esta sea más sana y son más cuidadosos con lo que adquieren, leyendo las etiquetas”. |
| | Existe un pequeño grupo de peruanos que prefiere lo orgánico y <i>light</i> , este conjunto es capaz de pagar tres o cuatro veces más. |
| | Los peruanos son más conscientes al momento de leer las etiquetas y así estar mejor informados. Además, se reafirma que la información que más buscan los peruanos guarda relación a la cantidad de grasas, azúcar, o calorías de un producto. |
| | |
| Arellano, 2020. | El 41% de los consumidores refiere que se fija en el contenido nutricional de los productos. |
| | Mantener una buena alimentación es la característica más importante cuando se evalúa una vida saludable. |
| | El 64% de consumidores con alimentación saludable están en un rango de edad de 25 a 54 años. |
| Ipsos Knowledge Centre, 2018. | Los consumidores cada vez más prefieren consumir productos sin determinados componentes, adaptando sus dietas debido a alergias como productos sin gluten o sin lactosa. Asimismo, consideran que el consumo de azúcar no es sano, pero que debe resultar difícil reducirlo. |
| | Los consumidores demandan que se añadan más proteínas a los productos. |
| | Los productos para “comer en el camino” resultan ser una compra positiva por las opciones nutritivas y saludables, gracias al beneficio de comodidad y conveniencia. |
| | Existe una disposición a pagar más por productos amigables con el medioambiente; sin embargo, es una intención, pero no una realidad. La sostenibilidad no motivaría la compra. |
| Manrique, 2019. | El consumo en los hogares a través del canal moderno en el Perú ya sea por supermercados, hiperbodegas, tiendas de conveniencia y de descuentos, sería el de mayor crecimiento durante el 2019, proyectando superar el 5% obtenido el año pasado, según Kantar Worldpanel. |
| Ipsos Perú, 2017. | Las amas de casa son las protectoras del hogar, el 23% de ellas llevan una dieta o régimen alimenticio. El 41% con el objetivo de adelgazar, el 31% comer saludable, el 23% mejorar su salud, el 11% bajar el nivel de azúcar, el 6% bajar el colesterol y el 2% aumentar su energía. |
| | Las amas de casa deciden la compra y son responsables por la alimentación del hogar. El 90% realiza las compras del hogar, estas compras las realizan el 93% en supermercados y 48% en mercados. |
| Cóndor, 2020. | Tres de cada cinco limeños revisan la información nutricional de los productos que suelen comprar, esto a partir del etiquetado de octógonos en alimentos industrializados. El 85% de las personas encuestadas señalo haber visto las advertencias de los octógonos, el 37% aseguró que el impacto ha sido alto en sus compras, es decir, dejaron de adquirir casi todos los productos con octógonos. |
| | No todos los octógonos generan la misma preocupación, siendo el más temido el que figura en el empaque “Alto en azúcar”. |

Nota: Adaptado de El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica, por FMCG & Retail, 2016; Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable, por Kantar, 2019; En tiempos de octógonos ¿al consumidor peruano le importa tener un consumo saludable?, por Arellano, 2020; Consumo en el canal moderno crecerá más del 5% en el Perú, por Manrique, 2019; Liderazgo en productos comestibles 2014, por Ipsos Apoyo, 2014; 10 tendencias que están remodelando las prácticas de mercado en la industria de alimentos y bebidas, por Ipsos Knowledge Centre, 2018; Perfil del ama de casa – Perú urbano 2017, Ipsos Perú, 2017; Tres de cada cinco limeños revisan la información nutricional de los productos, por Cóndor, 2020.

3.6.3 Entrevistas a expertos

Tabla 12

Hallazgos de las entrevistas a expertos en canal moderno

| Experto | Hallazgos |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Shimara del Águila <i>Head of Business Development en Supermercados Peruanos</i> | Existe una tendencia de los consumidores de buscar productos bajos en azúcar, lo cual representa una necesidad de mercado. |
| | Es importante el tema del sabor para productos como el manjar blanco, más que el precio. |
| | La empresa define su público objetivo y el supermercado se encarga del <i>clúster</i> del producto. |
| | En cuanto a la ubicación en góndola recomienda ubicar el producto en la sección de repostería junto con el manjar blanco. |
| | Se está incrementando el consumo de los productos saludables como bajos en azúcar y libres de gluten. La categoría saludable está incrementando su importancia. |
| | El tiempo mínimo de vida útil son seis meses para el producto. |
| | Al ser un producto más saludable que el original y no tener octógonos, es probable que aumente el consumo. |
| | Recomienda hacer degustaciones y <i>sampling</i> de producto. |
| Experto | Hallazgos |
| Gustavo Vidalón <i>Field Sales Manager en Nestlé</i> | El producto debe lanzarse en el canal moderno, debido a que su precio es más elevado que el manjar blanco tradicional y que es un producto para un segmento de personas que desea cuidarse, que se concentra en este canal. |
| | Para lanzar un producto en el canal tradicional debe cumplir con tres características: precio económico, formato pequeño y ser un producto de compra masiva. |
| | Una marca no conocida en el canal moderno difícilmente prospera en el canal tradicional, ya que la gente no lo va a pedir. |
| | Productos saludables no se venden en el canal tradicional, ya que las personas que compran por este canal no tienen este perfil. |
| | En el canal tradicional el atributo más valorado por el consumidor es el precio, buscan lo más económico. |
| | Al bodeguero le interesan los productos que tengan mayor rotación de inventario, porque son los productos con los que gana más y los que recomienda. |
| | Al tener enfocada la comunicación del producto en redes sociales, no tendremos llegada en el canal tradicional. |

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 12

Hallazgos de las entrevistas a expertos en canal moderno (continúa de la página anterior)

| Experto | Principales conclusiones |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fabiola Romaní <i>Jefe de producto categoría confitería-Lindcorp</i> | Hay 382 tiendas Tambo hoy en día con un portafolio de productos básicos y alto tránsito. La categoría de repostería es liderada por gelatina y manjar blanco. |
| | Han pasado las tres marcas líderes de manjar sin embargo ninguna con gran éxito, Bazo Velarde con venta promedio de S/ 1,000 por mes; Gloria, con alrededor de S/ 3,000 por mes teniendo un pico por la pandemia de hasta S/ 9,000, y actualmente se encuentra en tiendas la marca Nestlé vendiendo desde mayo alrededor de S/ 7,000 promedio al mes. |
| | No recomienda el ingreso de una nueva marca a estas tiendas por sus altos costos. |
| | Los costos de ingreso de una marca nueva a góndola son muy altos por el poco espacio en estas tiendas de conveniencia y por la operatividad logística, lo que asciende a más de un 30% entre costos logísticos, inversión de marketing y rebates. |

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 13

Hallazgos de las entrevistas a expertos en consumidor

| Experto | Hallazgos |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Susana del Castillo Mory <i>Miembro del Comité de Dirección de Nestlé Perú.</i> | La categoría de consumo saludable está en crecimiento. Actualmente las personas buscan cuidarse, llevar una vida y alimentación sana, especialmente las personas jóvenes que tienen la tendencia más arraigada. |
| | Las personas se cuidan, pero no están dispuestas a sacrificar el sabor del producto. Adicional, el consumidor está más informado y dispuesto a pagar más por un buen producto. |
| | Se debe destacar el diferencial de producto: libre de octógonos, contiene menos azúcar y calorías; mantiene el sabor del manjar blanco tradicional (resaltar especialmente el sabor). Permite darse un gusto sin culpa. |
| | Se pueden distinguir tres motivos de consumo para el manjar blanco: repostería, dulce para untar y como <i>topping</i> , adicional identifica como ocasión de consumo la media tarde con algún postre o como untable. |
| | Se puede abrir una nueva ocasión de consumo para el manjar blanco como es el desayuno, en otros países como Argentina y Francia este producto es para este momento de consumo. |
| | El empaque del producto dice mucho de la marca. Se puede empezar con un empaque de bolsa trilaminada para generar la prueba del producto en los consumidores y luego en las fases posteriores, innovar con otro empaque, especialmente para producto de mesa. |
| | Es importante la prueba de producto especialmente para los productos <i>light</i> porque la gente piensa que no son ricos o no tiene el mismo sabor que el original. |

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 13

Hallazgos de las entrevistas a expertos en consumidor (continúa de la página anterior)

| Experto | Hallazgos |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Susana del Castillo Mory <i>Miembro del Comité de Dirección de Nestlé Perú.</i> | Quien decide la compra de estos productos son, en su mayoría, las mujeres. |
| | Al tener el producto beneficios adicionales que el líder del mercado, no se recomienda tener un precio menor a éste. Además, cuando una persona ve un precio muy económico desconfía de la calidad del producto. |
| | En promociones enfocarse en degustaciones en el punto de venta, para que el consumidor compruebe el sabor, textura y color del producto. Realizar <i>sampling</i> para distribuirlo con productos complementarios. |
| Urpi Torrado <i>CEO de Datum Internacional y Presidenta de APEIM</i> | Las personas con afecciones saludables se están preocupando más por tener una alimentación saludable y así evitar enfermedades. |
| | Para el ama de casa el brindar una alimentación saludable a su familia es una forma de darles amor, de cuidar a sus seres queridos. |
| | Los octógonos es una toma de consciencia del consumidor, aún no los entienden bien, sin embargo, si se preocupan por ellos. |
| | El peruano es un consumidor de precio, está dispuesto a pagar un poco más por alternativas saludables, pero no mucho, porque le preocupa la economía del hogar, siendo ésta su principal limitación de compra. |
| | Al comienzo había una resistencia a probar productos con endulzantes diferentes al azúcar por temor al cambio en el sabor. Hoy las personas se informan mucho sobre los productos que consumen. |
| | El manjar blanco se encuentra en la categoría de postres, por lo cual existe una nueva ocasión de consumo por desarrollar en la categoría de desayunos. |
| | El manjar blanco tiene baja penetración porque las empresas productoras no han desarrollado la categoría. Además, porque las personas tienen preocupación por la alta cantidad de azúcar y que afecta la salud. Hay que romper mitos del producto. |
| | El público objetivo es el ama de casa y hay oportunidad de desarrollar el nicho para las loncheras de los niños. En Argentina existen variedad de presentaciones como golosinas (indulgencia). |
| | Para abrir el mercado en la mesa del hogar, se debe vender como producto que tiene beneficios para la familia, como menos azúcar y doble de cantidad de leche. Hay que comunicar todos los beneficios. |
| | La barrera principal que tendrá el consumidor es saber cómo el producto tiene el mismo sabor con menos azúcar. Esto se puede superar con degustaciones en el supermercado. |
| | Los atributos más valorados del producto son la baja cantidad de azúcar y mayor cantidad de proteína. |

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 14

Hallazgos de las entrevistas a expertos en desarrollo de productos

| Experto | Hallazgos |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Marco Townsend <i>Ingeniero Agrónomo de la Universidad Agraria La Molina, Gerente General de T&C Representaciones</i> | Existen otros países en Latinoamérica más desarrollados en el mercado de manjar blanco como Uruguay y Argentina. |
| | Los mayores costos del manjar blanco son las materias primas como el azúcar y leche en polvo. Estos insumos los domina el mercado internacional, es por ello que se debe estar pendiente de sus precios. |
| | La leche contiene endulzante natural, esto aporta al dulzor del producto. |
| | Se puede hacer un manjar blanco con diferentes endulzantes como fructuosa, stevia, lakanto o endulzantes artificiales. |
| | El lakanto es el endulzante más similar al azúcar por el sabor, pero es muy costoso, un kilo cuesta S/ 80. |
| | La stevia es un endulzante que deja un ligero sabor amargo, menos costoso que el lakanto, sin embargo, en Lima no la venden de forma granulada para lograr la consistencia que requiere el manjar blanco. |
| | La fructuosa hace más ligoso el producto dándole consistencia, pero hace que el sabor sea un poco amargo. Si bien es más sano que el azúcar, proporciona las mismas calorías que el mismo. |
| | La opción del manjar blanco sin azúcar no es rentable debido a que no podemos competir con los precios de un manjar blanco tradicional ya que no existe un endulzante que mantenga el sabor del azúcar, a un costo asequible y que le dé la consistencia necesaria al manjar blanco. |
| | Es viable mezclar varios tipos de endulzantes para poder conseguir manjar blanco con menos azúcar que el tradicional. |
| | El envase de vidrio es el más adecuado para conservar mejor el producto, el envase doypack le da practicidad de uso, sin embargo, para este último se necesita mínimos de compra para su importación y, en ambos casos, se necesita adquirir una maquinaria de llenado especial, a diferencia de la bolsa trilaminada, con la que ya se cuenta maquinaria para este tipo de formato. |

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 14

Hallazgos de las entrevistas a expertos en desarrollo de productos (continúa de la página anterior)

| Experto | Hallazgos |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Luis Inope <i>Jefe de I+D de T&C Representaciones</i> | Para los consumidores, los atributos más importantes para un buen manjar blanco son: buen sabor, color y textura. |
| | El color recomendable es castaño acaramelado. |
| | Los mayores costos del producto son las materias primas, luego el proceso de producción que dependerá del volumen de ventas. |
| | Para llegar a la textura adecuada del producto se deben realizar varias pruebas de la fórmula, hasta llegar a la adecuada. |
| | La vida útil del producto depende del envasado. |
| | El azúcar es el principal ingrediente que le da la textura al manjar blanco, por ese motivo se debe de revisar bien la fórmula para reemplazarlo sin afectar la textura. |
| | El mayor diferencial sería la menor cantidad de azúcar y calorías. |

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 15

Hallazgos de las entrevistas a expertos en Marketing y Promociones

| Experto | Hallazgos |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Daniela Bermúdez Díaz <i>Category Specialist Trade Marketing de las categorías Culinary y Other Diary.</i> | La industria de dulces untables viene creciendo en los últimos años dado que la preparación de postres por las amas de casa ha crecido considerablemente. |
| | El manjar blanco tiene dos motivos de consumo: como relleno y decorado de postre (70%) y como acompañamiento (30%). |
| | Nestlé es el líder de mercado, donde el 70% de la venta viene del canal tradicional y el 30% del canal moderno. |
| | Para el 2019, el <i>market share</i> de manjar blanco fue: Nestlé (32%), Bonlé (29%) y Bazo Velarde (22%). |
| | El perfil del <i>shopper</i> de la categoría de manjar blanco es parecido al de la leche condensada. Son amas de casa de 35 años a más, con hijos, que trabajan dentro y fuera del hogar. Las <i>heavy users</i> de la categoría tienen hijos y les gusta inventar recetas, consentir a su familia y ser reconocidas por sus hijos. |
| | El <i>driver</i> de compra más importante para la categoría en el punto de venta es el precio, seguido de la marca y el sabor. Además, existe una dinámica agresiva de precios en el punto de venta. |

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 15

Hallazgos de las entrevistas a expertos en Marketing y Promociones (continúa de la página anterior)

| Experto | Hallazgos |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Daniela Bermúdez Díaz <i>Category Specialist Trade Marketing de las categorías Culinary y Other Diary.</i> | <p>El formato más vendido es de 200 gr, que representa el 50% de la venta total a nivel nacional. Este formato satisface un antojo (indulgencia) y permite hacer postres como alfajores y panqueques.</p> |
| Daniela Bermúdez Díaz <i>Category Specialist Trade Marketing de las categorías Culinary y Other Diary.</i> | <p>Se debe hacer activaciones <i>cross category</i> con otros productos, Nestlé ha tenido resultados positivos con este tipo de estrategia creciendo 30% (<i>sell out</i>) versus un 15% de crecimiento con una estrategia de descuento en precios.</p> |
| | <p>Se debe exhibir el producto en la sección de manjar blanco y hacer exhibiciones en zonas de mayor tráfico en el punto de venta.</p> |
| | <p>Para las estrategias de comunicación, se debe hacer una estrategia digital, enfocada en <i>influencers</i>.</p> |
| | <p>Se debe priorizar el canal moderno que está orientado más a los NSE A y B y valora los productos con algún diferencial, a diferencia del canal tradicional que reacciona más al precio.</p> |
| | <p>El empaque que se debe utilizar debe ser práctico para untar. El envase de vidrio no es una buena alternativa porque es más propenso a romperse por la alta manipulación, generando merma.</p> |
| | <p>En cuanto a la promoción, se debe realizar degustaciones, hacer <i>cross selling</i> con productos para untar y <i>sampling</i> de productos.</p> |
| Katherine Roncal <i>Brand Manager en las categorías de Seasonal y Panettones en Molitalia.</i> | <p>Para la categoría están demandando más sabores, más diferenciación.</p> |
| | <p>Para el diseño del <i>packaging</i> utilizar colores asociados al tema <i>light</i>, sin dejar de resaltar los beneficios.</p> |
| | <p>Se puede trabajar una estrategia de producto, acompañado con algún complemento como cuchillo unttable.</p> |
| | <p>Musa no es una marca reconocida en el mercado, se puede trabajar otra marca para el lanzamiento de este producto.</p> |
| | <p>Recomienda estrategias de <i>sampling</i> de producto, degustaciones en el punto de venta, <i>cross selling</i> con productos unttables.</p> |

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 16

Principales hallazgos de las entrevistas a expertos en nutrición

| Experto | Hallazgos |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Paola Zapater <i>Nutricionista</i> | Es importante saber que las grasas y el azúcar son dañinos para la salud y perjudican a los órganos. |
| | El envase ayuda a definir el tiempo de vida del producto, así como las condiciones ambientales. |
| Erika Mora <i>Nutricionista</i> | Los valores nutricionales que variarían al emplear edulcorante en lugar de azúcar convencional serían los azúcares, carbohidratos y la cantidad de calorías con respecto a un manjar tradicional. |
| Carla Jiménez <i>Nutricionista</i> | Recomendarían el producto dependiendo de los ingredientes y del aporte de nutrientes al organismo. |
| | La comunicación debe enfocarse que es un producto libre de octógonos y bajo en calorías. |

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 17

Principales hallazgos de las entrevistas a expertos en repostería

| Experto | Hallazgos |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mark Dallard <i>Chef Corporativo de T&C Representaciones</i> | Los atributos que valoran de un buen manjar blanco es el sabor, valor nutricional y que esté hecho con productos que no sean genéticamente modificados. |
| | En el Perú aun la industria no ha desarrollado productos como manjar blanco bajo en azúcar. |
| | El producto debe ser sano, de una textura unttable, con buen color y que tenga una presentación de envase práctico de usar. |
| Gabriel Lazo <i>Chef Nestlé</i> | Prefieren para el manjar blanco un color caramelo, ya que si es de color muy oscuro puede cambiar su valor percibido. |
| | Este producto se podría utilizar para todo tipo de postres y para la mesa del hogar. |

Nota: Elaboración propia, 2020.

3.6.4 Focus group

Tabla 18

Principales hallazgos de los focus group

| | <u>Grupo 1:</u> Les gusta el manjar blanco tradicional y lo consumen | <u>Grupo 2:</u> Se cuidan y consumen manjar blanco en menores cantidades por la gran proporción de azúcar | <u>Grupo 3:</u> Cuidan su salud, alimentación y consumen dulces untables sin azúcar |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Valoración del producto | Los atributos más valorados son el sabor y textura del manjar, debe tener sabor a leche y el dulce no debe llegar a empalagar. | Lo más valorado es el sabor lácteo del manjar, percibiéndolo como más natural. | Lo más valorado es el sabor del producto. Desean darse un gusto de un dulce más saludable sin perder el sabor. |
| Hábitos de consumo | Suelen consumirlo en el desayuno como acompañamiento con otros productos como panqueques, galletas o pan. Sienten que el manjar es lo que hace el postre espectacular. | Suelen consumirlo después del almuerzo como un postre acompañado de una galleta. Incrementan su consumo en invierno. "Es un dulce de invierno". | Suelen consumirlo en el desayuno, sienten que el dulce untable les da energía por su aporte calórico |
| Frecuencia de consumo | El 70% lo consume de dos a tres veces por semana y el 30% restante una vez por semana. | El 40% lo consume una vez por semana y 60% quincenal. | El 80% lo consume de dos a cuatro veces al mes, el 20% restante varía entre una a dos veces al mes. |
| Lugar de compra | El principal lugar de compra son los supermercados, es una compra por impulso. "Cuando paseo por los pasillos y lo veo, definitivamente lo pongo en mi carrito". | El principal lugar de compra son los supermercados. | El principal lugar de compra son los supermercados y tiendas especializadas como Flora & Fauna y La Sanahoria. |

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 18

Principales hallazgos de los focus group (continúa de la página anterior)

| | <u>Grupo 1:</u> Les gusta el manjar blanco tradicional y lo consumen | <u>Grupo 2:</u> Se cuidan y consumen manjar blanco en menores cantidades por la gran proporción de azúcar | <u>Grupo 3:</u> Cuidan su salud, alimentación y consumen dulces untables sin azúcar |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Formato y empaque de compra | Los principales formatos son de 200 gr y 250 gr. “Es el tamaño ideal para mi consumo personal, si voy a preparar un postre compro el de 1 kg”. El empaque preferido es el <i>doypack</i> porque es más práctico de usar, sin embargo, por precio optarían por la bolsa trilaminada por su rápido consumo. | Los principales formatos que suelen comprar son entre 200 gr y 250 gr. Les dura para toda la semana para darse un gustito. El empaque preferido es el vidrio porque lo consideran más limpio para guardarlo y el envase sirve para futuros usos. | El principal formato que suelen comprar es el de 200 gr. “Me alcanza para mis ensaladas y panqueques”. El empaque preferido es el vidrio porque lo consideran práctico, higiénico y eco amigable. |
| Valoración del producto ofrecido | Les interesa el producto por ser más sano, pero desconfían del sabor. | Les interesa el producto porque reducirían el consumo de azúcar, dado que se sienten culpables al consumirlo y valoran su reducción en calorías. | Valoran el producto por estar alineados a su estilo de vida y la reducción del azúcar. |
| Cercanía con el producto y precio ofrecido | Desean encontrar este producto en los supermercados y bodegas cercanas. Desean enterarse del producto a través de redes sociales y estarían dispuestos a pagar hasta S/ 7 por el producto. | Desean encontrar este producto en los supermercados, tiendas especializadas y cadenas de panaderías. Desean enterarse del producto a través de redes sociales y están dispuestos a pagar hasta S/ 10 por el producto. | Desean encontrar este producto en los supermercados y tiendas especializadas. Desean enterarse del producto a través de redes sociales y expertos en salud. Están dispuestos a pagar hasta S/ 12 por el producto. |

Nota: Elaboración propia, 2020.

3.6.5 Resultados investigación cualitativa

El proyecto inició con la idea de ingresar a los supermercados con un producto innovador de la empresa T&C Representaciones, presentando atributos diferenciadores a los existentes en el mercado local dentro de la categoría de manjar blanco y siguiendo la tendencia vigente del consumo de alimentación saludable.

Así nace el proyecto de desarrollar un manjar blanco *light* cero azúcar como atributo principal, iniciando la primera etapa de la investigación cualitativa a través de *focus group* a tres perfiles (grupos 1, 2 y 3) y entrevistas de profundidad a expertos de la industria.

Esta primera etapa se inició con el objetivo de validar la aceptación del producto para un perfil de personas que se cuidan y consumen dulces untables sin azúcar, siendo éstos el público objetivo (grupo 3). Además, era necesario validarlo en el resto del mercado mediante otros dos perfiles que consumen manjar blanco tradicional, ya sea de forma regular (grupo 1) o poco frecuente (grupo 2), para quienes desean reducir su ingesta diaria de azúcar con el fin de ofrecerles una opción de manjar blanco más saludable.

En esta etapa se validó la aceptación del producto el público objetivo (grupo 3), condicionado a mantener el sabor de un manjar blanco tradicional, como atributo principal y endulzado con un producto natural como el lakanto o stevia que no contiene calorías; sin embargo, este mercado era muy nicho y exigía atributos específicos a diferencia del grupo 1 y 2, que eran más atractivos a nivel de volumen y frecuencia de consumo.

A su vez, en la fase de entrevistas a expertos se cruzaron los hallazgos del *focus group* sobre la viabilidad de producir el manjar blanco cero azúcar con los atributos requeridos por el público objetivo (grupo 3). Se conversó con Marco Townsend, gerente general de T&C Representaciones y experto en desarrollo de productos quién indicó que no era viable producir el producto con lakanto debido a su alto costo o con stevia por la dificultad de encontrar la textura y sabor similar al azúcar, siendo ambos los insumos principales como

reemplazo del azúcar para la elaboración del manjar blanco, haciéndonos replantear la idea inicial de producto.

Por tal motivo, se decidió reenfocar el público objetivo a los grupos 1 y 2 manteniendo la base de la idea de producto como un manjar blanco *light* más saludable de lo que se ofrece en el mercado local, pero modificando el atributo diferencial de cero azúcar por un manjar blanco *light*. Para ello, se vieron dos alternativas y se hicieron pruebas en el laboratorio de la empresa. La primera cero por ciento de grasas con leche descremada y la segunda libre de octógonos con 50% menos de azúcar y bajo en calorías, con el doble de leche de lo que contiene un manjar blanco convencional logrando aportar un mayor valor en proteínas. Se testearon ambas fórmulas con un grupo de 30 personas quienes prefirieron la segunda alternativa por el sabor, la buena textura y su bajo contenido en azúcar.

Con este resultado se definió que el proyecto sería lanzar al mercado la segunda alternativa, manteniendo el sabor, textura y color de los manjares tradicionales.

3.7 Resultados y análisis de la encuesta

Los hallazgos de la encuesta se presentan en el anexo 3.

- **Información de su consumo actual**

- Los dulces untables de preferencia son: manjar blanco en 40% y mermelada en 25%.
- El 87% es consumidor de manjar blanco y los atributos más valorados son sabor, textura y precio, seguido de color, empaque y marca.
- Las principales ocasiones de consumo es en el postre y como acompañamiento para untar en panes o galletas.
- La frecuencia de consumo se divide en 31% mensual, 28% semanal y 22% quincenal, siendo la marca más comprada Nestlé seguido de Bazo Velarde y Bonlé. Asimismo, el 67% compra formato de 200 a 250 gr de manjar blanco.

- **Presentación de producto.** Se quiere lanzar al mercado un manjar blanco, libre de octógonos de azúcar y grasa, libre de gluten, con 50% menos de azúcar y bajo en calorías, pero manteniendo el sabor, textura y color de las opciones tradicionales que hay en el mercado.
 - El 88% está dispuesto a comprar el producto y el 73% prefiere un formato entre 200 a 250 gr.
 - El empaque de preferencia en un 55% es el formato *doypack*.
- **Lanzamiento del producto final.** El manjar blanco, con los atributos antes mencionados, vendrá en una presentación de 200 gr.
 - El 87% estaría dispuesto a comprar el producto y la frecuencia de compra de éste sería de 35% mensual, seguido de 31% quincenal y 25% semanal.
 - La propuesta en bolsa trilaminada de S/ 4.90 a S/ 5.90 tiene una aceptación de compra de 27%, de S/ 5.90 a S/ 6.90 de 36%, y de S/ 7.00 a más de 12%.
 - El lugar de preferencia de compra es el supermercado en un 65% y la góndola de preferencia para ubicar el producto en la sección manjar blanco es de 74%.
 - Las acciones promocionales de preferencia son campañas en redes sociales y degustaciones en el punto de venta.
 - Los atributos más relevantes del producto son el sabor, textura, así como bajo en azúcar y calorías.

3.8 Estimación de la demanda

Para el cálculo de la estimación de la demanda del primer año se ha considerado como mercado potencial según cifras de APEIM 2019 a los hogares en Lima Metropolitana de los NSE A y B. Con esta información se obtuvo un mercado potencial 783,123 hogares.

Tabla 19***Estimación del mercado potencial***

| Criterios de segmentación | Número de hogares | % relativo | Datos | Fuente |
|---------------------------|-------------------|------------|--------------------------------------------|-------------|
| Universo 1 | 783,123 | 100% | Hogares de Lima Metropolitana de NSE A y B | APEIM, s.f. |

Nota: Adaptado de Dashboard NSE. [Database], por APEIM, s.f.

Del total de hogares obtenidos como mercado potencial, se realizó el cálculo del mercado disponible. Para ello se consideró el criterio de segmentación del estilo de vida de las personas quienes consumen manjar blanco, el cual se obtuvo por medio de las encuestas realizadas. Se pudo observar que, del mercado potencial, el 86.1% se convertiría en el mercado disponible (674,269 hogares).

Tabla 20***Estimación del mercado disponible***

| Criterios de segmentación | Número de hogares | % relativo | Datos | Fuente |
|---------------------------|-------------------|------------|-------------------------|-----------|
| F1: Estilo de Vida | 674,269 | 86.10% | ¿Consume manjar blanco? | Encuestas |

Nota: Elaboración propia, 2020.

En base a la cantidad de hogares del mercado disponible se ha obtenido el mercado objetivo al que se enfocará el nuevo producto, considerando la disposición de compra hacia el manjar blanco *light*. Se consideró el porcentaje de las encuestas realizadas dando como resultado 495,722 hogares que estarían dispuestos a comprar este producto, lo que representa 73.52%. De esta cifra, 74.5% estarían dispuestos a comprar el producto a un precio igual o superior a S/ 4.90, obteniendo un mercado objetivo de 369,313 hogares.

Para este primer año se proyecta el alcance de la campaña de Marketing con una inversión inicial de S/ 117,310 contemplada en el plan de lanzamiento, y se estima llegar a 147,725 hogares, lo que representa un 40% de grado de exposición de marca.

Según la teoría de Rogers (2003), se aplica a esta cifra un 16% que contempla el porcentaje de *early adopters* (13.5%) y de *innovators* (2.5%), ambos grupos son los primeros

en adoptar el producto y se vuelven referentes del mismo hacia otros usuarios, obteniendo 23,636 hogares que comprarían el producto en el primer año. Finalmente con un factor de recompra del 50%, obtenido de la encuesta al grupo de 30 personas que probaron la fórmula 2 del testeo de producto (ver anexo 4), se estimó alcanzar un mercado objetivo de 11,818 hogares, asumiendo un escenario conservador.

Tabla 21

Estimación del mercado objetivo

| Criterios de segmentación | Número de hogares | % relativo | Datos | Fuente |
|-------------------------------------------------|-------------------|------------|---------------------------------------------|-----------|
| F2: Disposición de compra. | 495,722 | 73.52% | ¿Compraría el formato de 200 gr? | Encuestas |
| F3: Rangos de precios. | 369,313 | 74.50% | ¿Pagarían S/ 4.90 por bolsa trilaminada? | Encuestas |
| F4: Grado de exposición de marketing. | 147,725 | 40% | Alcance. | |
| F5: <i>Early adopters</i> + <i>innovators</i> . | 23,636 | 16.00% | Teoría (Rogers, 2003). | Teoría |
| F6: Recompra. | 11,818 | 50% | Luego de probar el producto, ¿lo compraría? | Encuesta |

Nota: Elaboración propia, 2020.

Por último, tomando en cuenta la frecuencia de compra del producto que ponderando los resultados de la encuesta dio como resultado 20 días, se proyecta una demanda de 231,399 unidades de manjar blanco al año, que equivale a un ingreso anual de S/ 1,133,852 con un precio al público de S/ 4.90.

Tabla 22

Estimación de frecuencia de compra

| Criterios de segmentación | Cifra | Dato | Fuente |
|---------------------------|--------------|----------------------------------|-----------|
| F6: Frecuencia de compra. | 231,399 | Unidades de manjar blanco al año | Encuestas |
| Ventas (S/). | S/ 1,133,852 | Unidades * Precio | |

Nota: Elaboración propia, 2020.

A continuación, se presenta la estimación de ventas mensuales para el primer año:

Tabla 23***Proyección de ventas para los primeros doce meses***

| Mes | Monto | Pesos |
|--------------|---------------------|--------------|
| Julio | S/ 102,047 | 9% |
| Agosto | S/ 113,385 | 10% |
| Setiembre | S/ 113,385 | 10% |
| Octubre | S/ 102,047 | 9% |
| Noviembre | S/ 90,708 | 8% |
| Diciembre | S/ 79,370 | 7% |
| Enero | S/ 79,370 | 7% |
| Febrero | S/ 79,370 | 7% |
| Marzo | S/ 90,708 | 8% |
| Abril | S/ 90,708 | 8% |
| Mayo | S/ 102,047 | 9% |
| Junio | S/ 90,708 | 8% |
| TOTAL | S/ 1,133,853 | 100% |

Nota: Elaboración propia, 2020.

3.9 Conclusiones de la investigación

La investigación de mercado realizada permitió comprobar aspectos claves acerca de las preferencias y hábitos de compra de los dulces untables con énfasis en el manjar blanco, así como las tendencias de consumo de alimentos saludables.

Según Kantar (2019a), existe una creciente tendencia del consumo saludable en los hogares peruanos; además, el consumidor está cada vez más informado y toma mayor conciencia de los productos que adquiere. El manjar blanco lidera la preferencia en la categoría de dulces untables, según la encuesta, en un 40% versus la mermelada con un 25%. Sus principales ocasiones de consumo son en el lonche, a media tarde y en el desayuno, teniendo una oportunidad de crecimiento en este último que repercutiría en el incremento de las ventas. Además, las principales formas de consumo son como postre y acompañamiento para untar.

Por otro lado, el manjar blanco que actualmente forma parte de la categoría de postres tiene baja penetración, ya que menos del 30% de hogares peruanos lo consumen a comparación de otros países; por tal motivo, se identifica la posibilidad de abrir una nueva ocasión de consumo en el desayuno, aumentando así la frecuencia de compra.

El atributo que más valoran los consumidores en un manjar es el sabor, en un tamaño de preferencia de 200 gr que satisface un antojo. Por ello, manjar blanco *light* se ha enfocado en mantener el mismo sabor de las marcas líderes del mercado, pero con 50% menos de azúcar y bajo en calorías, en un formato pequeño de rápido consumo, que será ubicado principalmente en los supermercados. Pese a ello, la principal barrera es la desconfianza del consumidor sobre mantener el mismo sabor de un manjar blanco tradicional con menos azúcar, lo cual se puede superar mediante degustaciones en el punto de venta, para que el consumidor compruebe los atributos y beneficios del producto.

Con relación a los canales de venta, el mayor crecimiento en el consumo de los hogares peruanos fue a través del canal moderno en el 2019. El supermercado es el preferido por los NSE A y B, en donde las amas de casa realizan el 93% de sus compras, según estudio de Ipsos Apoyo (2014). Por otro lado, la compra de formatos grandes es planificada por las amas de casa que gustan de preparar postres para su familia, así como los formatos pequeños son preferidos para la mesa del hogar, satisfaciendo una indulgencia inmediata.

En cuanto al tipo de empaque, éste dice mucho del producto. Se empezará con un empaque de bolsa trilaminada para generar la prueba del producto en los consumidores y, posteriormente, migrar con un empaque práctico para la mesa del hogar. Para la estimación de la demanda del primer año, en un escenario conservador, se concluye que se estaría llegando a 11,818 hogares de los NSE A y B de Lima Metropolitana, obteniendo una venta de S/ 1'133,852 y 231,399 unidades de manjar blanco.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

4.1 Estrategias genéricas

Según las estrategias genéricas de Porter (2009), las empresas pueden conseguir una ventaja competitiva para mantenerse en el mercado, a través de tres estrategias básicas: liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque. Las autoras de la presente investigación han decidido que el producto se enfocará en la diferenciación por enfoque, considerando que el manjar blanco, dentro de la categoría de postres, es un producto de baja penetración liderado por dos marcas en el canal moderno, ambas con un 87% de participación total. Por ello, se considera una oportunidad el ingreso a un nuevo mercado orientándolo a un público más segmentado que busca cuidar de su salud reduciendo su ingesta diaria de azúcar. Por tanto, se reforzará el valor diferencial siendo un manjar blanco más saludable y nutritivo que no existe en el mercado local, dándolo a conocer como un manjar *light* libre de octógonos con 50% menos de azúcar y bajo en calorías, valorado por el público objetivo.

4.2 Estrategias de crecimiento

De acuerdo con la matriz de Ansoff (Sainz de Vicuña, 2008), también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, la estrategia de crecimiento que se utilizará para el producto es la de penetración de mercado, a corto y mediano plazo, ya que se busca captar la mayor cantidad de consumidores aumentando la participación de mercado durante los cinco primeros años. A largo plazo se usará la estrategia de desarrollo de productos, con la finalidad de ir aumentando el portafolio, haciendo una extensión de línea en sabores, presentaciones y con nuevos atributos diferenciales como, por ejemplo, un manjar blanco con leche sin lactosa.

4.3 Objetivos de Marketing

Para el proyecto se han definido los siguientes objetivos a corto y mediano plazo.

Tabla 24

Objetivos de Marketing

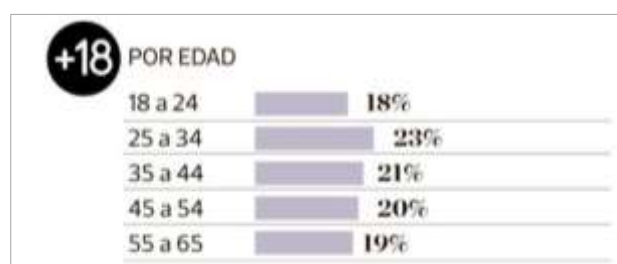
| Objetivos | Indicador | Corto plazo | Mediano plazo | | | | |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|-------|-------|-------|--|
| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| Incrementar el volumen de ventas del manjar blanco | Crecimiento de ventas versus el año anterior | - | 25% | 15% | 10% | 10% | |
| Incrementar la frecuencia de compra del manjar blanco <i>light</i> | Frecuencia de compra anual | 20 | 24 | 26 | 28 | 30 | |
| Mantener un mínimo grado de satisfacción al cliente | Encuestas a clientes a través de nuestras redes sociales (ver anexo 5) | 70% | 75% | 75% | 80% | 80% | |
| Fidelización de clientes | Crecimiento en unidades versus el año anterior | - | 25% | 15% | 10% | 10% | |

Nota: Elaboración propia, 2020.

4.4 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación, según Kotler & Keller (2012), estará enfocada en las variables geográficas y demográficas escogiendo así a hombres y mujeres de Lima Metropolitana de los hogares con NSE A y B en el rango de edades de 25 a 55 años, debido a que el 64% de las personas en este rango de edad tienen una alimentación saludable.

Figura 3. Consumidores que tienen alimentación saludable



Fuente: Arellano, 2019.

Además, se tomó en cuenta otras variables como el estilo de vida, según Arellano (s.f.), eligiendo a los Sofisticados por ser asiduos consumidores de productos *light* y Modernas, ya que les gusta proyectar una buena imagen y cuidar su estética. Asimismo, según Kotler & Keller (2016), se consideró mantener a los usuarios frecuentes que

representan el porcentaje más alto de consumo total de la categoría, retener a los usuarios medios e impulsar el consumo en los usuarios esporádicos que son los de menor frecuencia de consumo.

Tabla 25

Definición de mercado

| Variable | Criterios |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mercado potencial | Hombres y mujeres con estilo de vida sofisticados y modernas, que les gusta llevar un estilo de vida saludable y tienen preferencia por los productos <i>light</i> . |
| Mercado objetivo | Hombres y mujeres de 25 a 55 años, de los hogares de NSE A y B de Lima Metropolitana, que priorizan una alimentación saludable y que están dispuestos a comprar un manjar blanco <i>light</i> libre de octógonos. |
| Mercado meta | 11,818 hogares. |

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 26

Segmentación de mercado por Estilo de vida

| Grupo de edad | Perfil | Descripción del Estilo de Vida |
|---------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 25 a 40 años | Ana y Pedro | Son personas que trabajan, tienen un ritmo de vida activo, proyectan una imagen segura de sí mismos, cuidan de su imagen y estética. Cuentan con una elevada disposición por los productos bajos en azúcar y libre de octógonos debido a que priorizan el consumo de productos saludables, así como reducir su ingesta diaria de azúcar. |
| 30 a 55 años | Isabella | Madres de familia que se preocupan por la alimentación de sus hijos, ofreciéndoles productos saludables y nutritivos, con baja cantidad de azúcar. |

Nota: Adaptado de Los seis Estilos de Vida, por Arellano, s.f.

Tabla 27

Criterios de segmentación

| | | |
|---------------------|----------------|--------------------------|
| Geográfica | País | Perú |
| | Ciudad | Lima Metropolitana |
| Demográfica | Género | Hombres y mujeres |
| | Edad | De 25 a 55 años |
| | NSE | A y B |
| Psicográfico | Estilo de Vida | Sofisticados y Modernas. |

Nota: Adaptado de Los seis Estilos de Vida, por Arellano, s.f.

4.5 Estrategia de posicionamiento

El significado del posicionamiento, según Kotler & Keller (2016), es cómo los consumidores definen la marca, de acuerdo con sus atributos relevantes, por ello se utilizará la estrategia basada en los beneficios, resaltando los atributos diferenciales que entraña su uso o consumo, así como la propia necesidad que se desea satisfacer al adquirir el producto. El manjar blanco *light* libre de octógonos busca posicionarse como “la marca pionera de manjar blanco en el mercado local con 50% menos de azúcar”. Para ello, se busca resaltar los atributos más valorados por el consumidor: sabor, textura y bajo contenido de azúcar del producto, siendo una alternativa más saludable en el mercado local. También se busca posicionarlo como un producto 100% peruano, elaborado con insumos de alta calidad, apoyando a los ganaderos locales como principales proveedores de leche, sosteniendo la cadena productiva.

Además, se resaltarán que es bajo en calorías y el doble de proteínas para el Segmento 1 (Ana y Pedro) y el aporte de nutrientes como vitaminas A y C, Calcio, Hierro y Fibra para el Segmento 2 (Isabella).

4.6 Estrategia de marca

La estrategia de marca que se usará, según Kotler & Armstrong (2012), es la de marcas nuevas, siendo una marca que se lanzará en los supermercados donde actualmente la empresa no comercializa sus productos bajo sus marcas.

El nombre de la marca escogida es Mabáz, naciendo de la abreviatura del beneficio principal, Manjar bajo en azúcar, lo que concierne al nombre tipo acrónimo.

Figura 4. Acrónimo de la marca



Nota: Elaboración propia, 2020.

Los colores escogidos son aquellos que le dan un significado especial a la marca y que además hacen resaltar al producto frente a los competidores en la góndola.

- **Púrpura.** Femenino, elegante.
- **Naranja.** Color de la creatividad, de la comunicación y del bienestar emocional.
- **Marrón.** Honesto, fiable y realista.

Figura 5. Paleta de colores



Nota: Elaboración propia, 2020.

Se escogerá una tipografía “Lato” por ser clara, simple, adaptable, nítida, moderna y elegante. El slogan escogido es “Disfrútalo sin culpa”, debido que en los *focus group* se halló como *insight* que el público objetivo se sentía culpable al consumir un dulce.

Figura 6. Logo y eslogan de la marca



Nota: Elaboración propia, 2020.

4.7 Estrategia de clientes

El producto se comercializará a través de supermercados como un canal intermediario hacia el consumidor final. Para este canal se utilizarán acciones *cross selling* con productos de otras categorías, material de visibilidad con promociones especiales en góndola, exhibiciones adicionales tipo laterales y jalavistas, entre otros. Las cuentas de supermercados serán lideradas por dos *Key Account Managers*, quienes negociarán los acuerdos comerciales con los proyectados de venta según los objetivos propuestos por ambas partes y los días de crédito que para el supermercado será a 90 días.

Para el consumidor final se usará la estrategia de marketing de contenido a fin de crear, distribuir y publicar contenido relevante segmentado hacia el público objetivo con el propósito de atraer a nuevos clientes. Además, se realizarán acciones en el punto de venta como la activación y *sampling* del producto, así como publicidad digital en portales web y redes sociales.

Se utilizarán tácticas de fidelización de clientes a través de las redes sociales donde se comunicará sobre los atributos del producto, recetas y tips de diferentes ocasiones de consumo en el hogar.

Capítulo V. Marketing mix

5.1 Estrategia de producto

5.1.1 Propuesta de valor

La estrategia de producto que se utilizará para el lanzamiento del manjar blanco *light* libre de octógonos será desarrollar un nuevo producto innovador con los atributos más valorados por el consumidor de ambos. Para ambos segmentos se resaltarán el atributo de bajo en azúcar y libre de octógonos, enfatizando para la comunicación del segmento 1 el atributo bajo en calorías, doble cantidad de proteínas y para el segmento 2 el aporte de nutrientes como vitaminas A y C, calcio, hierro y fibra.

Se busca ser el primer manjar blanco que brinda una propuesta de bajo en azúcar y libre de octógonos, producido localmente que, a su vez, conserva el atributo principal: el sabor. Se define el producto para el consumidor final de la siguiente manera, considerando los cinco niveles de producto, según Kotler & Keller (2012).

Tabla 28

Propuesta de valor

| | |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beneficio básico | Manjar blanco para dar un gusto de dulce en cualquier momento del día. |
| Producto básico | Manjar blanco <i>light</i> . |
| Producto esperado | Manjar blanco <i>light</i> con buen sabor. |
| Producto ampliado | Manjar blanco <i>light</i> libre de octógonos con buen sabor, 50% menos de azúcar, bajo en calorías, con vitaminas A y C, calcio, hierro y fibra. |
| Producto potencial | Posibilidad de incluir diferentes sabores. |

Nota: Elaboración propia, 2020.

El formato elegido para el producto es de 200 gr, ya que es el formato más vendido en los supermercados y la cantidad necesaria para satisfacer un gustito sin culpa. Mantendrá el mismo sabor que el manjar blanco tradicional y con una textura perfecta para untar, cumpliendo de esta manera con la propuesta de valor.

Tabla 29***Ficha técnica del producto***

| | |
|------------------------------|---------------------------------|
| Precio sugerido | S/ 4.90 |
| Gramaje | 200 gr |
| Contenido de azúcares | 20.4 gr (en 100 gr de producto) |
| Tiempo de vida útil | 6 meses |
| Canal | Supermercados |
| Alcance | Lima Metropolitana |

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 30***Tabla de valor nutricional Mabáz*****INFORMACION NUTRICIONAL MABÁZ**

Porción: 30g

| NUTRIENTE | 100g | 30g | %VD* |
|---------------------------|-------------|------------|-------------|
| Energía (Kcal) | 231.44 | 69.43 | 3% |
| Proteína (g) | 13.1 | 3.93 | 8% |
| Carbohidratos totales (g) | 34.04 | 10.21 | 4% |
| Azúcares totales (g) | 20.42 | 6.13 | 7% |
| Azúcares añadidos (g) | 0.00 | 0.00 | - |
| Fibra dietética (g) | 7.01 | 2.10 | 8% |
| Grasa total (g) | 7.88 | 2.36 | 3% |
| Grasa saturada (g) | 5.34 | 1.60 | 8% |
| Grasa trans (g) | 0.00 | 0.00 | - |
| Colesterol (mg) | 16.03 | 4.81 | 2% |
| Calcio (mg) | 427.92 | 128.38 | 13% |
| Sodio (mg) | 218.21 | 65.46 | 3% |
| Hierro (mg) | 0.32 | 0.10 | 1% |
| Vitamina C (mg) | 5.61 | 1.68 | 3% |
| Vitamina A (UI) | 216.54 | 64.96 | - |

* % Valores Diarios basados en una dieta de 2,000 Kilocalorías (8,370 kJ).

Valores diarios según **CODEX/**FDA/**UE

Fuente: “Tabla de valor nutricional Mabáz”, por T&C Representaciones, 2020.

El empaque escogido tiene un diseño que refleja una personalidad única y disruptiva. La bolsa trilaminada tiene una base ancha facilitando que el producto se mantenga de pie, diferenciándose de los competidores que tienen como empaque la

bolsa trilaminada tradicional, que necesita un apoyo adicional para dar esta practicidad a su uso.

Figura 7. Empaque Mabáz



Nota: Elaboración propia, 2020.

5.2 Estrategia de plaza

El producto está dirigido a los NSE A y B y según los hallazgos obtenidos en los *focus group*, el 100% del público objetivo realiza su compra en supermercados y desean encontrar el producto en lugares cercanos a ellos; además, el 65% de los encuestados prefirieron este lugar de compra para el producto, reforzando esta decisión en el estudio de Kantar (2019b), el cual indica que el 96% de las mujeres de los NSE A y B realizan sus compras en este canal.

Por ello se utilizará el canal indirecto corto usando como intermediario a los supermercados para llegar al consumidor final (Kotler & Keller 2016) y, a su vez, el canal *e-commerce* de los mismos.

Figura 8. Estrategia de canal para los cinco años



Nota: Elaboración propia, 2020.

La logística del producto se realizará mediante la empresa, que dejará el producto en los centros de distribución y/o acopio de los supermercados. La distribución

se enfocará en los distritos de Lima Metropolitana, a través de la activación del producto principalmente en Lima Oeste donde existe una mayor concentración de los NSE A y B. Esta zona de Lima alberga el 13% de la ciudad (Ipsos Apoyo 2020).

También se utilizará el *e-commerce*, mercado en potencial crecimiento, según el estudio de GFK, que indica que las ventas *on line* crecieron 44.2% en el 2019 y el 12% de las ventas minoristas en el país ya se realizan por internet (Rosales 2019). Es por ello que se utilizarán las plataformas de los supermercados con los que se trabajará, y a los *marketplace* con los que tienen alianzas de distribución como Rappi, Glovo, Cornershop y Freshmart.

5.3 Estrategia de precio

Según Kotler & Keller (2016), la única variable de la mezcla de mercadotecnia que produce ingresos es el precio, a diferencia del resto que generan egresos; asimismo, el precio permite comunicar al mercado el posicionamiento de valor que la empresa tiene previsto para el producto. La fijación de precios tiene una relación directa con el valor percibido por el cliente, y considera factores como la empresa, los clientes, la competencia y el entorno.

La estrategia de precio que se utilizará será la de descremado estableciendo un precio superior al de la competencia, sustentándolo en los atributos diferenciales únicos del producto y dirigidos a los segmentos de clientes que están dispuestos a pagar por él. En base a ello, el precio fijado será de S/ 4.90, un sol por encima del líder del mercado, transmitiendo la imagen de un producto superior y posicionándolo como una marca *premium*.

A través de la herramienta *Price brand ladder* se analizó la estrategia de precio elegida considerando el entorno competitivo de la categoría de manjar blanco en base a la marca líder de precios para ubicar su posición según el segmento.

Figura 9. Price brand ladder categoría manjar blanco



Nota: Elaboración propia, 2020.

5.4 Estrategia de promoción

Para la estrategia de comunicación se desarrollarán dos conceptos de producto para cada segmento al que se enfocará el producto, a partir de los principales hallazgos obtenidos a través de fuentes secundarias y fuentes primarias como las entrevistas a profundidad realizadas a consumidores de la categoría.

5.4.1. Propuesta de concepto para el segmento 1 (Ana y Pedro)⁹

- **Insight.** “A pesar de llevar un estilo de vida activo, no puedo descuidar mi imagen y estética personal ya que refleja lo que soy. Por este motivo cuido mucho mi alimentación, eligiendo productos saludables y *light*, de buen sabor, que me ayuden a proyectar una buena imagen y a llevar un estilo de vida saludable”.
- **Beneficio.** Por eso, te presentamos el nuevo manjar blanco Mabáz *light* libre de octógonos, el único que cuenta con 50% menos de azúcar y doble cantidad de proteínas, manteniendo el mismo sabor que el manjar blanco tradicional, con una

⁹ Ver anexo 7, figura A.

textura perfecta para untar, permitiéndote darte un gustito sin culpa y a su vez llevar un estilo de vida saludable.

- **Razón para creer.** Mabáz contiene 50% menos azúcar y doble cantidad de proteínas. El mensaje principal de esta campaña para la comunicación será: “Mabáz: menos azúcar, mismo sabor”, que se desprende del posicionamiento que se quiere lograr. Además, se contará con el eslogan de la marca que sintetiza claramente la promesa para el cliente: “Mabáz, disfrútalo sin culpa”, haciendo alusión a los principales atributos y beneficios buscados, como bajo en azúcar y buen sabor.

5.4.2 Propuesta de concepto para el segmento 2 (Isabella)¹⁰

- **Insight.** “Me preocupa que mis hijos no se alimenten correctamente, no les gusta las verduras, me dejan toda la comida y necesito darles algo rico que aporte en su crecimiento de manera saludable”.
- **Beneficio.** Te presentamos Mabáz, un manjar blanco con 50% menos de azúcar y que aporta nutrientes y vitaminas que tus hijos necesitan, manteniendo el sabor del manjar tradicional que les encantan, permitiendo alimentarlos dándoles un gustito nutritivo.
- **Razón para creer.** Mabáz contiene 50% menos de azúcar, vitaminas A, C, calcio, hierro y fibra.

Para ambas estrategias de comunicación se trabajará con una *influencer* y *microinfluencers* para llegar al público objetivo en ambos segmentos, personas influyentes en temas de alimentación y estilo de vida saludable.

Para la elección de éstos se tomó en consideración la cantidad de seguidores con los que cuentan y que pertenecen al público objetivo, credibilidad, buena reputación y afinidad con ellos. Estos serán embajadores de la marca, proponiendo ideas de

¹⁰ Ver anexo 7, figura B.

preparaciones fáciles con el producto, comentando los principales atributos del producto para cada segmento y recomendándolo en sus redes sociales.

Tabla 31

Influencer contratada para ambas campañas

| Segmento | Influencer | Descripción | Número de seguidores | |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|
| | | | Facebook | Instagram |
| S1 y S2 |  |  Maju Mantilla Trujillana PE Miss World Mamá de Gustavo y Luna María Conductora de Tv Amo el deporte, bailar, viajar y preparar postres www.facebook.com/MajuMantillaOfficial | 98,000 | 1.7 millones |

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 32

Microinfluencers de los segmentos 1 y 2

| <i>Microinfluencers S1</i> | Seguidores Instagram | <i>Microinfluencers S2</i> | Seguidores Instagram |
|----------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------|
| Eat Healthy Peru | 9.6K | La novia de papá | 10.9K |
| Nutrición con Mónica | 14.1K | Por segunda vez | 36K |
| lleni_verde | 16.9K | Mi vida con Maca | 25.3K |
| Nutricionistacatalina | 18.9K | Vida desmadre | 15.9K |
| Erika Mora Nutricionista | 5.4K | Papa chancleta | 20.9K |
| comunica_salud | 7.2K | El útero de papá | 18.8K |
| Cocina_sin_mamá | 18.5k | A calzón quitado | 20.8K |
| desayunos_saludables 2020 | 15.8K | Palta pan blog | 27.7K |
| Desayunosfitness | 7.7K | Yelum comida divertida | 8.7K |
| Laperuvianasana | 5.1K | La mombie | 16.6K |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El mensaje será difundido en las redes sociales de Facebook e Instagram, a través de pauta digital y sus *fanpage*. Los influencers recibirán canastas de productos y realizarán sorteos entre sus seguidores, con la condición de seguir las redes sociales del nuevo producto. También se contará con estrategias de marketing directo orientadas a

impulsar la venta en los supermercados a través de activaciones, degustaciones y jalavistas.

5.4.3 Medios y tácticas

Redes sociales

- **Campaña de intriga**

- Un mes antes del lanzamiento se generará una campaña de intriga en redes sociales, para ello se creará el fanpage de Mabáz en Instagram y Facebook, con piezas gráficas del logo como rompecabezas para generar expectativa.
- Se contará con un *community manager* y un diseñador para crear contenido e interactuar con los clientes desde la campaña de intriga en adelante.
- Se generará contenido alusivo a alimentación saludable utilizando el logo de Mabáz “disfrútalo sin culpa”.
- Se enviará regalos a la *influencer* contratada y a 20 *microinfluencers* escogidos, que consta de una caja con productos y sus colores alusivos a la marca Mabáz (frasco de vidrio, cucharita de madera y block recetario brandeados), con un texto que acompañe a la campaña de intriga: “Hola _____ Muy pronto te darás un gustito sin culpa... ¡Espérame! (ver anexo 7, figuras C y D).

- **Campaña de lanzamiento/mantenimiento**

- Revelación de la marca a través de la *influencer* y *microinfluencers* de cada segmento objetivo, para ello se enviará una lonchera brandeada con la marca Mabáz con cinco bolsas de manjar blanco, cuchillo untado, bowl de vidrio y carta explicando los atributos del producto (ver anexo 7, figura E).
- Creación y puesta en marcha de contenidos en nuestras redes sociales, cuatro post mensuales durante el primer año, explicando los principales atributos del producto, para cada segmento al que se dirige (ver anexo 7, figura F).

- Creación de contenidos de la influencer con el producto, videos con diferentes ideas de recetas para diferentes ocasiones del día (ver anexo 7, figura G).
- Creación de sorteos a través de la influencer y micro influencers para lograr aumentar los seguidores y potenciales compradores en las redes sociales. Estos se realizarán cinco veces al año, reactivándose en el mes 5 y repitiéndose bimensualmente.
- Se creará un día de “Mabáz en casa” para las redes sociales, que consistirá en videos explicando usos, dando tips y nuevas recetas para usar Mabáz a diario. Para el segmento 1 los videos serán dirigidos a jóvenes con un ritmo de vida activo que desean cuidar su alimentación e imagen, y para el segmento 2 los videos serán dirigidos a mamás jóvenes dándoles tips de modos de uso y momentos para compartir junto a Mabáz (ver anexo 7, figura H).

Activaciones BTL

- **Campaña de lanzamiento.** A continuación, se detallará las actividades que se realizarán en el punto de venta:
 - Por la compra de la bolsa de manjar blanco Mabáz se regalará una cucharita de madera brandeada (ver anexo 7, figura I).
 - *Cross selling* con marcas de productos saludables para el segmento 1 (galletas salma, galletas de arroz costeño, etcétera), y para el segmento 2, dirigidas al desayuno y/o a niños (Avena Quacker y kekes Bimbo).
 - Se contratará a impulsadoras en los principales supermercados en Lima Metropolitana, que refuerce el atributo principal del producto, ser bajo en azúcar y libre de octógonos (ver anexo 7, figura J).
 - Se pagará por jalavistas en la góndola resaltando atributos del producto (ver anexo 7, figura K).

- Se obsequiará *sampling* del producto en los pedidos de *e-commerce* de los supermercados con los que se trabajará (ver anexo 7, figura L).
- **Campaña de mantenimiento**
 - Hacer alianzas estratégicas con dos marcas saludables, orientadas a diferentes ocasiones de consumo, trabajando con ellas los *cross selling*, degustaciones y muestras gratis de sachets de Mabáz dentro de sus productos.
 - Se pagará por jalavistas en la góndola resaltando atributos del producto.

Tabla 33

Presupuesto de Marketing

| | | | | AÑO 0 | | AÑO 1 | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------|--------------|----------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| | | | | Mes 1 | Mes 2 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | TOTAL | | |
| Costo xamastas a influencers y microinfluencers | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Productos | Costo | Cantidad | Costo Total | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 bolsas manjar Mabáz | S/ 6,20 | 20 | S/ 124,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuchillo madera con logo | S/ 2,00 | 20 | S/ 40,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lonchera grande con logo | S/ 25,00 | 20 | S/ 500,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bowl vidrio con tapa brandeada | S/ 15,00 | 20 | S/ 300,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Carta | S/ 2,00 | 20 | S/ 40,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Movilidad | S/ 10,00 | 20 | S/ 200,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Costo total | S/ 60,20 | 20 | S/ 1.204,00 | S/ - | | | S/ 1.204,00 | S/ 1.204,00 | | S/ 1.204,00 | | | S/ 1.204,00 | | | S/ 1.204,00 | | S/6,020 | | |
| Impulsaciones y degustaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Productos | Costo | Cantidad | Costo Total | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Impulsadoras rotativas* | S/ 1.500,00 | 16 | S/ 24.000,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Uniforme | S/ 65,00 | 32 | S/ 2.080,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Azafate | S/ 22,00 | 16 | S/ 352,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Manjar blanco 1kg | S/ 6,20 | 96 | S/ 595,20 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cucharas descartables (100 unid) | S/ 5,00 | 48 | S/ 240,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Guantes descartables (100unid) | S/ 50,00 | 1 | S/ 50,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Costo total | S/ 1.648,20 | | S/ 27.317,20 | S/ - | | | S/ 27.317,20 | S/ 24.885,20 | S/ 24.885,20 | | | | | | | S/ 27.317,20 | S/ 27.317,20 | S/131.722 | | |
| Año 2 | | | | | | | S/ 21.317,20 | S/ 18.885,20 | S/ 18.885,20 | | | | | | | | S/ 16.817,20 | S/ 16.817,20 | S/92.722 | |
| Año 4 | | | | | | | S/ 21.317,20 | S/ 18.885,20 | | | | | | | | | S/ 21.317,20 | | S/61.520 | |
| Dispensador de manjar blanco + jalavista | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Productos | Costo | Cantidad | Costo Total | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Jalavistas | S/ 42,00 | 48 | S/ 2.016,00 | | | | | S/ 2.016,00 | | S/ 2.016,00 | | | S/ 2.016,00 | | | | S/ 2.016,00 | | | |
| Costo total dispensador + jalavista | | | S/ 2.016,00 | S/ - | | | S/ - | S/ - | S/ 2.016,00 | S/ 2.016,00 | | | S/ 2.016,00 | | | S/ 2.016,00 | | S/8,064 | | |
| Campaña de intriga- lanzamiento- mantenimiento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Productos | Costo | Cantidad | Costo Total | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Investigación de mercado (incluye prueba de producto) | S/ 15.000,00 | 1 | S/ 15.000,00 | S/ 15.000,00 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| I&D | S/ 17.000,00 | 1 | S/ 17.000,00 | S/ 17.000,00 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseñador gráfico | S/ 800,00 | 1 | S/ 800,00 | S/ 800,00 | S/ 800,00 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | S/9.600 | | |
| Community manager | S/ 1.000,00 | 1 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/12.000 | | |
| Regalos a Influencer (pack Mabáz)** | S/ 57,00 | 30 | S/ 1.710,00 | | S/ 1.710,00 | | | | | | | | | | | | | S/0 | | |
| Contratación de influencers *** | S/ 68.000,00 | 1 | S/ 68.000,00 | | S/ 68.000,00 | | | | | | | | | | | | | S/0 | | |
| Banners El Comercio (paquete Click FB) | S/ 10.000,00 | 1 | S/ 10.000,00 | | S/ 10.000,00 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pauta digital (videos campañas) | S/ 10.500,00 | 2 | S/ 21.000,00 | | | S/ 10.500,00 | S/ 10.500,00 | | | | | | | | | | | S/21.000 | | |
| Creación digital | S/ 14.500,00 | 2 | S/ 29.000,00 | | | S/ 14.500,00 | S/ 14.500,00 | | | | | | | | | | | S/29.000 | | |
| Publicidad digital de post (redes sociales + pauta) | S/ 1.000,00 | 2 | S/ 2.000,00 | | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 | S/24.000 | | |
| Costo total | | | | S/ 117.310,00 | | S/ 28.800,00 | S/ 28.800,00 | S/ 3.800,00 | S/ 3.800,00 | S/ 3.800,00 | S/ 3.800,00 | S/ 3.800,00 | S/ 3.800,00 | S/ 3.800,00 | S/ 3.800,00 | S/ 3.800,00 | S/ 3.800,00 | S/95.600 | | |
| Actividades PdV | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Productos | Costo | Cantidad | Costo Total | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sampling (15gr)*** | S/ 0,25 | 4.000 | S/ 1.000,00 | | | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/ 1.000,00 | S/12.000 | | |
| Pack bolsa manjar mabáz + cucharita brandeada | S/ 1,50 | 4.500 | S/ 6.750,00 | | | S/ 6.750,00 | | S/ 6.750,00 | | | | | | | | | | S/13.500 | | |
| Costo total | | | | S/ - | | | | | | | | | | | | | | S/25.500 | | |
| TOTAL DE INVERSIÓN | | | | 117.310 | | GASTO DE MKT | | | | GASTO DE MARKETING | | | | | | | | | S/266.906,00 | |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 34

Gantt actividades de Marketing

| | | | AÑO 0 | | AÑO 1 | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|---------|---------|-----------|
| | | | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| ACTIVIDAD | | | May-21 | Jun-21 | Jul-21 | Ago-21 | Set-21 | Oct-21 | Nov-21 | Dic-21 | Ene-22 | Feb-22 | Mar-22 | Abr-22 | May-22 | Jun-22 |
| PRODUCTO | | | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 6 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 6 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 | 1 2 3 4 | 1 2 3 4 5 |
| I. CAMPAÑA DE INTRIGA | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Creación de fanpage en Facebook e Instagram de Mabáz | Diseñador gráfico | MARKETING DIGITAL | | | | | | | | | | | | | | |
| Creación y puesta en marcha de contenido alusivo a alimentación saludable. | Diseñador gráfico | | | | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad digital en redes sociales | Post de publicidad digital | | | | | | | | | | | | | | | |
| Envíos de regalos a influencers | Pack Mabaz | | | | | | | | | | | | | | | |
| II. LANZAMIENTO DE LA MARCA | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revelación de marca a través de los influencers y micro influencers de los segmentos 1 y 2. | Community Manager + Influencer | MARKETING DIGITAL | | | | | | | | | | | | | | |
| Creación y puesta en marcha de contenido sobre los atributos del producto. | Diseñador gráfico + Community Manager | | | | | | | | | | | | | | | |
| Creación de contenido de momentos de uso al día con Mabáz a través de influencers. | Influencers | | | | | | | | | | | | | | | |
| Creación de sorteos a través de influencers y microinfluencers para aumentar seguidores en nuestras redes sociales (canastas). | Influencers | | | | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad digital. | Post de publicidad | | | | | | | | | | | | | | | |
| Creación de videos para las redes de la marca "Mabáz en casa". | Pauta digital | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sampling de producto a través de e-commerce. | Sampling | Acciones PDV | | | | | | | | | | | | | | |
| Utilizaremos jalavistas (atributos y beneficios). | Jalavistas | | | | | | | | | | | | | | | |
| Impulsación de productos en los principales supermercados de Lima. | Impulsadoras | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pack bolsa manjar mabáz + cucharita brandeada. | Pack Mabáz | | | | | | | | | | | | | | | |
| III. MANTENIMIENTO DE LA MARCA | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Creación de contenido interdiario. | Diseñador gráfico + Community Manager | MARKETING DIGITAL | | | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad digital. | Post de publicidad digital | | | | | | | | | | | | | | | |
| Creación de sorteos a través de influencers y microinfluencers para aumentar seguidores en las redes sociales. | Influencers | | | | | | | | | | | | | | | |
| Creación de alianza estrategica con dos marcas saludables a traves de sampling. | Sampling | PROMOCIÓN DE VENTAS | | | | | | | | | | | | | | |
| Impulsación de productos en los principales supermercados de Lima los fines de semana. | Impulsadoras | | | | | | | | | | | | | | | |
| Utilizaremos jalavistas (atributos y beneficios). | Sampling | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cross selling con marcas de productos saludables. | Influencers | | | | | | | | | | | | | | | |
| Canastas de regalos a influencers y micoinfluencers - Día de la Madre. | Influencers | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Capítulo VI. Implementación y control

6.1 Proyección de ventas

Para la proyección de ventas a cinco años, en un escenario conservador, se ha considerado lo siguiente:

- La estimación de la demanda como base para el primer año, lo que se detalla en el capítulo III (ver tabla 20).
- Tendencia de crecimiento en ventas de manjar blanco especial en la empresa T&C.
- Crecimiento de otros dulces untables saludables como las mermeladas dietéticas en supermercados.
- Entrevistas a expertos de la categoría y del canal moderno con relación a la tendencia de crecimiento de un producto de lanzamiento.
- Crecimiento en el consumo de alimentos saludables, según el análisis de las fuentes secundarias y de entrevistas a expertos.
- Según lo concluido en la fase exploratoria, no existe inversión ni acciones en los puntos de venta de las marcas actuales en la categoría de manjar blanco, lo que da la oportunidad al nuevo producto de logra mayor exposición de marca y que sea probado, a fin de posicionarse en el mercado.
- En los *focus group* y encuestas se comprobó la aceptación de un manjar blanco *light* libre de octógonos como una alternativa saludable en el mercado.

Tabla 35

Proyección de ventas manjar blanco Mabáz a cinco años

| DESCRIPCIÓN | MEDIDA | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------------------------|--------------------|---------|------------|-----------|------------|-----------|
| PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO CON IGV | S/ Bolsa | S/ 4.90 | S/ 4.90 | S/ 4.90 | S/ 4.90 | S/ 4.90 |
| MARGEN CADENA | % | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% |
| PRECIO VENTA TYC REPRESENTACIONES CON IGV | S/ Bolsa | S/ 3.78 | S/ 3.78 | S/ 3.78 | S/ 3.78 | S/ 3.78 |
| IGV | % | 18% | 18% | 18% | 18% | 18% |
| Precio sin IGV | S/ Bolsa | S/ 3.22 | S/ 3.22 | S/ 3.22 | S/ 3.22 | S/ 3.22 |
| Volumen | # Bolsas 200 gr | 231,399 | 289,248.75 | 332,636 | 365,899.67 | 402,490 |
| Total ventas * | S/ Miles | 745,161 | 931,451 | 1,071,168 | 1,178,285 | 1,296,114 |
| % de crecimiento ventas | % | | 25% | 15% | 10% | 10% |

*Ventas descontando el margen de la cadena y el IGV.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para considerar los porcentajes de crecimiento según la tabla 35 se han tomado en cuenta tres factores principales:

- Tasa promedio de crecimiento del producto principal de T&C Representaciones, manjar blanco especial, el cual tiene una tasa del 15% anual.
- Crecimiento de las mermeladas dietéticas en autoservicios del 41%¹¹, mientras la mermelada tradicional decrece en -1%, lo que indica una tendencia importante de crecimiento de los dulces untables saludables.
- Entrevista a expertos en la categoría de manjar blanco y del canal moderno indicaron que el crecimiento de un producto de lanzamiento estaría en un rango de 15% a 20%¹².

Adicionalmente, para llevar a cabo el crecimiento de ventas propuesto, será necesario realizar activaciones e implementar elementos de visibilidad en los principales puntos de

¹¹ La información fue proporcionada por una fuente confidencial.

¹² Información proporcionada por Fernando de los Ríos, KAM Modern Trade Channel Nestlé, y Daniela Bermúdez, Category Specialist Trade Marketing Other Diary.

venta de los supermercados, así como reforzar la comunicación a través de medios digitales. Para las activaciones se invertirá en personal de impulso para las degustaciones y para dar a conocer los beneficios del manjar blanco Mabáz en los principales puntos de venta de los supermercados, a fin de lograr que el público objetivo y consumidores potenciales conozcan y prueben este producto. Para las acciones en medios digitales se contará principalmente con la *influencer* y *micro influencers* en el primer año y con pautas digitales en redes sociales.

Para la estrategia de crecimiento se tendrá un alcance más agresivo de activaciones en los primeros tres años, y en los siguientes dos años se irá reduciendo la inversión en punto de venta, manteniéndose la publicidad en redes sociales, creciendo así de forma orgánica.

Tabla 36

Presupuesto de actividades de Marketing del año 1 al 5 (en soles)

| TIPO | ACTIVIDADES DE MARKETING | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Acciones en medios digitales | Sorteo canastas (<i>influencers</i> /comunidad en redes) | 6,020.00 | 722.40 | 722.40 | 722.40 | 722.40 |
| | Diseñador <i>freelance</i> | 9,600.00 | 9,600.00 | 9,600.00 | 9,600.00 | 9,600.00 |
| | <i>Community Manager freelance</i> | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 |
| | SEM | | 15,624.00 | 15,624.00 | 15,624.00 | 15,624.00 |
| | Pauta digital | 21,000.00 | 10,500.00 | 10,500.00 | 10,500.00 | 10,500.00 |
| | Creación digital | 29,000.00 | | | | |
| | Publicidad digital post redes sociales | 24,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 | 12,000.00 |
| Acciones de puntos de venta | Impulsadoras / degustación | 131,722.00 | 92,722.00 | 92,722.00 | 61,519.60 | 61,519.60 |
| | <i>Sampling</i> | 12,000.00 | 6,000.00 | | | |
| | Ofertas canjes tomatodo | | 12,600.00 | | | |
| | Ofertas canjes frasco | | 30,000.00 | | | |
| | Packs | 13,500.00 | | - | - | - |
| | Jalavista | 8,064.00 | 8,064.00 | 8,064.00 | 5,040.00 | 5,040.00 |
| | Laterales | | 15,000.00 | 12,000.00 | 9,000.00 | 9,000.00 |
| | TOTAL CON IGV | 266,906.00 | 224,832.40 | 173,232.40 | 136,006.00 | 136,006.00 |
| | TOTAL SIN IGV | 226,191.53 | 190,535.93 | 146,807.12 | 115,259.32 | 115,259.32 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.2 Presupuesto de gastos

Los gastos proyectados para el lanzamiento del manjar blanco Mabáz serán clasificados de la siguiente manera:

- **Gastos de Marketing.** Abarca toda la inversión que se realizará en actividades en el punto de venta para persuadir al consumidor de optar por la marca antes que el producto de la competencia, además de actividades en medios digitales para dar a conocer los atributos del producto.
- **Gastos de ventas.** Incluye los rebates otorgados a las cadenas, además de la comisión y sueldo de los dos *key account manager* (KAM) a contratar para manejar las cuentas de los supermercados.
- **Gastos administrativos.** Incluye los gastos adicionales en servicios como agua, luz, teléfono y compra de laptops para las nuevas contrataciones, así como la depreciación del inmobiliario.

Tabla 37

Presupuesto de gastos administrativos, ventas y marketing

| DESCRIPCION | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Total gastos administrativos | 23,999 | 24,480 | 24,972 | 25,474 | 25,986 |
| Sueldos y salarios | 16,782 | 17,129 | 17,484 | 17,846 | 18,215 |
| Alquileres | 166 | 169 | 173 | 176 | 180 |
| Servicios | 1,718 | 1,753 | 1,789 | 1,826 | 1,864 |
| Depreciación | 729 | 729 | 729 | 729 | 729 |
| Otros | 4,605 | 4,700 | 4,797 | 4,897 | 4,998 |
| Total gastos de ventas | 129,494 | 157,805 | 179,137 | 195,586 | 213,651 |
| Comisión por ventas | 3,725.80 | 4,657 | 5,356 | 5,891 | 6,481 |
| Rebate - 15% venta | 108,048 | 135,060 | 155,319 | 170,851 | 187,937 |
| Reparto | 3,720 | 3,797 | 3,876 | 3,956 | 4,038 |
| Sueldos de vendedores | 14,000 | 14,290 | 14,586 | 14,888 | 15,196 |
| Total gastos de Marketing | 226,192 | 190,536 | 146,807 | 115,259 | 115,259 |
| Actividades medios digitales y puntos de venta | 226,192 | 190,536 | 146,807 | 115,259 | 115,259 |
| Total | 379,684 | 372,821 | 350,916 | 336,319 | 354,896 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.3 Presupuesto de inversiones

Al ser una empresa que ingresa por primera vez al canal moderno, con una marca nueva, entrando a competir con marcas con larga trayectoria en la categoría de manjar blanco, es necesario realizar investigación de mercado para conocer a profundidad al *target*, además de una ardua investigación y desarrollo para realizar el producto según la preferencia del público objetivo.

Además, se necesita comunicar la marca al mercado meta mediante contenido de interés e interacción a realizar a través del *community manager*. Adicionalmente a ello, se contratará a una influencer, que será la vocera e imagen de la marca.

Se realizará una campaña de intriga durante dos meses, donde se utilizará la imagen de la influencer contratada para mantener la expectativa del lanzamiento de Mabáz y se realizarán sorteos a través de sus cuentas en redes sociales para generar mayor cantidad de seguidores, los mismos que se considerarán como potenciales compradores. Por último, se invertirá en publicidad digital de post en redes sociales, además de banners publicitarios en el diario El Comercio, con el fin de ampliar el alcance del mercado meta. Para realizar todas las actividades mencionadas, la inversión inicial para el proyecto es de S/ 117,310.

Tabla 38

Presupuesto de inversiones

| Productos | Costo Total |
|-------------------------------------------------------|-------------------|
| Investigación de mercado (incluye prueba de producto) | S/ 15,000 |
| I&D | S/ 17,000 |
| Creación de contenido e <i>influencers</i> | S/ 73,310 |
| Publicidad digital de post (redes sociales + pauta) | S/ 2,000 |
| Banners El Comercio (Paquete Click FB) | S/ 10,000 |
| Costo total | S/ 117,310 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.4 Flujo de caja económico

Tabla 39

Flujo de caja económico indirecto (en Soles)

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| EBITDA | | 28,145 | 111,199 | 192,114 | 247,921 | 275,167 |
| Impuesto a la Renta | | 3,071 | -21,645 | -45,861 | -62,643 | -70,828 |
| Variación cuentas por pagar | | -146,548 | -36,637 | -27,478 | -21,066 | -23,173 |
| Variación de existencias | | -6,096 | -1,682 | -1,352 | -1,121 | -1,258 |
| Variación cuentas por pagar | | 30,826 | 8,504 | 6,836 | 5,668 | 6,364 |
| FLUJO DE LA OPERACIÓN | - | -90,602 | 59,739 | 124,259 | 168,759 | 186,271 |
| Inversiones activos fijos | - | - | - | - | - | - |
| Inversión de Marketing | -117,000 | - | - | - | - | - |
| FLUJO DE INVERSIONES | -117,000 | - | - | - | - | - |
| FLUJO ECONÓMICO | -117,000 | - 90,602 | 59,739 | 124,259 | 168,759 | 186,271 |
| TIR % | 33.04% | | | | | |
| VAN (AL 10.8%) | S/ 164,756 | | | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.5 Estado de pérdidas y ganancias

Tabla 40

Estados de ganancias y pérdidas (en Soles)

| DESCRIPCION | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas | 745,161 | 931,451 | 1,071,168 | 1,178,285 | 1,296,114 |
| Costo variable | 313,489 | 399,973 | 469,490 | 527,129 | 591,845 |
| Costo de fabricación | 27,000 | 46,280 | 53,222 | 58,544 | 64,398 |
| Margen bruto | 404,672 | 485,198 | 548,457 | 592,612 | 639,870 |
| Gastos de Administración, Ventas y Marketing | 379,684 | 372,821 | 350,916 | 336,319 | 354,896 |
| Depreciación y amortización adicional | 23,400 | 23,400 | 23,400 | 23,400 | 23,400 |
| Utilidad operativa | 1,587 | 88,977 | 174,141 | 232,892 | 261,574 |
| Gasto financiero | 12,363 | 13,029 | 13,226 | 13,093 | 13,054 |
| Utilidad antes de participaciones e impuestos | -10,776 | 75,948 | 160,915 | 219,799 | 248,520 |
| Participación de trabajadores | -539 | 3,797 | 8,046 | 10,990 | 12,426 |
| Impuesto a la Renta | -3,071 | 21,645 | 45,861 | 62,643 | 70,828 |
| Utilidad neta | -7,166 | 50,506 | 107,009 | 146,166 | 165,266 |
| EBITDA | 28,145 | 111,199 | 192,114 | 247,921 | 275,167 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.6 Control

Para llevar el control del negocio, se han definido los siguientes KPI (ver tabla 40).

Tabla 41

Indicadores de control

| Aspecto | Criterio | Periodicidad | Unidad de medida |
|------------|----------------------------------------|--------------|------------------------------|
| Financiero | Ventas | Mensual | Soles |
| Financiero | Margen bruto | Mensual | Porcentaje/Soles |
| Financiero | EBITDA | Anual | Soles |
| Financiero | Porcentaje de gasto de marketing | Trimestral | Porcentaje |
| Logístico | Días de inventario | Semanal | Medido en días de inventario |
| Logístico | <i>Fill rate</i> | Mensual | Porcentaje |
| Marketing | Número de seguidores en redes sociales | Mensual | Unidades |
| Marketing | Satisfacción al cliente | Anual | Porcentaje |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.7 Planes de contingencia

- **Ley de prohibición de uso del plástico.** Si se prohibiera el uso de plástico, se reemplazaría por un envase eco-amigable, lo que evitaría la alta variación de cambio de precio al ser un material de costo similar al plástico.
- **Inestabilidad política.** Produce un alza en el tipo de cambio del dólar, haciendo que los costos se eleven dado que gran parte de los insumos son importados. Se buscaría contar con proveedores locales que tengan la calidad y los costos de los proveedores vigentes.
- **Copia o imitación mejorada del producto.** Si se copiara este producto, se lanzarían otros con la misma tendencia de alimentación saludable para complementar el portafolio actual.
- **Acuerdos comerciales con condiciones más complejas.** Evaluar el ingreso a nuevos canales más económicos como el canal tradicional y mantenerse en el canal moderno con aquellos que se logren las mismas condiciones comerciales.

- **Eliminar la ley de los octógonos.** Reforzar la comunicación de que es un producto más saludable que la competencia.

Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Resultados

Luego de haber concluido con el estudio y la investigación de mercado para la empresa T&C Representaciones, se concluye lo siguiente:

- El diagnóstico situacional es favorable para la puesta en marcha de este lanzamiento, aprovechando la tendencia de la alimentación saludable y el crecimiento del canal moderno en los últimos años. La propuesta de valor del producto es reforzada por esta tendencia y es sostenida por la experiencia de la empresa.
- Existe un mayor interés del consumidor peruano por estar cada vez más informado sobre los productos que adquiere y está dispuesto a pagar un precio superior al promedio del mercado a fin de brindar productos más saludables a su familia, dándole la oportunidad de crear una nueva ocasión de consumo del manjar blanco. Este producto será comercializado a través de supermercados y de los *e-commerce* de los mismos.
- El lanzamiento del producto se realizará en los supermercados bajo la nueva marca Mabáz, dirigida a un público del NSE A y B que busca cuidar su salud reduciendo su ingesta diaria de azúcar, basado en una estrategia de diferenciación, resaltando sus principales atributos como ser un manjar blanco más saludable y nutritivo, buscando posicionarse como un producto *light* y sin octógonos en el mercado peruano. A corto y mediano plazo se usará la estrategia de penetración de mercado para captar la mayor cantidad de consumidores y lograr el objetivo principal de crecimiento en ventas.
- Manjar blanco Mabáz se comercializará en empaque de bolsa trilaminada de 200 gr, que estará dirigido a dos segmentos: madres de familia, y personas que cuidan su alimentación, para ambos se resaltarán su atributo principal, 50% bajo en azúcar.

- Su precio al consumidor final será de S/ 4.90 y la estrategia de promoción se basará principalmente en actividad de comunicación en medios digitales y en el punto de venta.
- Se proyecta un crecimiento promedio de 15% durante los primeros cinco años con un alcance de ventas en el último año de S/ 1.3 millones basado en una inversión inicial de S/ 117,310, actividades a realizar con un presupuesto de marketing promedio del 17% sobre la venta durante los primeros cinco años, iniciando con 30% y llegando a reducirlo hasta un 9% en el quinto año, data de ventas de la empresa y entrevistas a expertos. La Tasa Interna de Retorno (TIR) sería de 33% con un flujo de operación positivo desde el segundo año en adelante y un Beneficio antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA)¹³ promedio de S/ 171,000 durante los cinco años iniciales.

7.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa T&C Representaciones lanzar el producto bajo una nueva marca sugerida, Mabáz, enfocándose en los atributos del producto y reforzando el ser un manjar blanco con el mismo sabor tradicional, pero con 50% menos azúcar que es lo más importante para los consumidores.
- Se debe abrir una nueva ocasión de consumo para incrementar la frecuencia de compra potencial, a través de un plan de actividades en el punto de venta y por medio digital, ambas anunciadas a través de sus redes sociales para mantener informado a su público objetivo, dirigiendo la comunicación hacia un estilo de vida más saludable a través del consumo de manjar blanco Mabáz con productos complementarios con la misma tendencia.
- Se recomienda ingresar al canal tradicional luego de los cinco años, cuando el manjar blanco Mabáz haya logrado una buena exposición a través de los supermercados, además

¹³ EBITDA es el acrónimo del inglés *earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*.

de ingresar a tiendas especializadas con un nuevo empaque y presentación. Por último, evaluar la oportunidad de ingresar a las tiendas de conveniencia, según su rentabilidad.

- A largo plazo y con una nueva investigación de mercado se recomienda ampliar el portafolio de productos bajo la marca Mabáz, a través de una extensión de línea en sabores, tamaños y presentaciones manteniendo el posicionamiento de la marca.
- Se recomienda a T&C Representaciones el lanzamiento del manjar blanco Mabáz, ya que el VAN del presente proyecto es positivo y la TIR de 33% es superior al costo de oportunidad del capital de la empresa, además de ser una oportunidad para ingresar a un nuevo canal y llegar a través de él a un nuevo segmento de mercado.

Referencias

- Arellano. (2019). En tiempos de octógonos ¿al consumidor peruano le importa tener un consumo saludable? Recuperado de <https://www.arellano.pe/en-tiempos-de-octogonos-al-consumidor-peruano-le-importa-tener-un-consumo-saludable/>
- Arellano. (2020). En tiempos de octógonos ¿al consumidor peruano le importa tener un consumo saludable? Recuperado de <https://www.arellano.pe/en-tiempos-de-octogonos-al-consumidor-peruano-le-importa-tener-un-consumo-saludable/>
- Arellano. (s.f.). *Los seis Estilos de Vida*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM). (s.f.). Dashboard NSE. [Database]. Recuperado de <https://tudashboard.com/login-apeim/>
- Cóndor, Josimar. (2020, 29 de enero). Tres de cada cinco limeños revisan la información nutricional de los productos. *Diario Gestión*.
- Congreso de la República. (2013, 17 de mayo). Ley N°30021, Ley de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes. Recuperado de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30021.pdf>
- FMCG & Retail. (2016, 05 de octubre). El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica. Recuperado de nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/El-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa.html
- Ipsos Apoyo. (2014). Liderazgo en productos comestibles 2014. Lima Metropolitana 2014. [PDF].
- Ipsos Apoyo. (2020). Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2020. [PDF].

- Ipsos Knowledge Centre. (2018). 10 tendencias que están remodelando las prácticas de mercado en la industria de alimentos y bebidas. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-07/ipsosupdate_juliod2018_es_8.pdf
- Ipsos Perú. (2017). Perfil del ama de casa – Perú urbano 2017. [PDF].
- Kantar. (2019a). “Consumer Insights Q4 2019”. [PDF].
- Kantar. (2019b). Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable>
- Kotler, Philip, & Armstrong, Gary. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, Philip, & Armstrong, Gary. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Education.
- Kotler, Philip, & Keller, Kevin. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall.
- Kotler, Philip, & Keller, Kevin. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall.
- Malhotra, Naresh. (2008). *Investigación de mercados*. Quinta edición. México: Editorial Pearson.
- Manrique, Willard. (2019, 15 de abril). Consumo en el canal moderno crecerá más del 5% en el Perú. Recuperado de <http://willardmanrique.pe/consumo-en-el-canal-moderno-crecera-mas-del-5-en-el-peru/>
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2020). Observatorio de Commodities. *Boletín de publicación trimestral Enero-Marzo 2020. Azúcar*. [PDF].

- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (Septiembre 2018). Nota Técnica N°4: Comportamiento de las Importaciones de Leche en Polvo y su Impacto en el Mercado de Leche Fresca. [PDF].
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2017). Decreto Supremo N°015-2017-PRODUCE, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1304, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Etiquetado y Verificación de los Reglamentos Técnicos de los Productos Industriales Manufacturados. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/full/76bqSQ-AKYp9ksLpyurkpk>
- Parodi, Carlos. (2020, 31 de enero). Economía y ruido político. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2020/01/economia-y-ruido-politico-2.html/>
- Perú Retail. (2018, 02 de noviembre). Queremos apostar por el crecimiento de esta tendencia sostenible a través de nuestros envases. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/entrevista/crecimiento-tendencia-sostenible-envases/>
- Ponce Talancón, Humberto. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. Vol. 12, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 113-130. [PDF].
- Porter, Michael. (2004). *Cadena de valor*. México: Editorial CECSA.
- Porter, Michael. (2009). *Estrategia Competitiva*. Barcelona: Ediciones Pirámide.
- Presidencia de la República. (2016, 30 de diciembre). Decreto Legislativo N°1304, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Etiquetado y Verificación de los Reglamentos Técnicos de los Productos Industriales Manufacturados. Recuperado de https://busquedas.elperuano.pe/download/full/9NQWyPQv4Y_B6n8WcPKAO9

- Redacción Gestión. (2020, 19 de junio). BCR: Economía peruana caería este año 12.5% pero repuntaría en 11.5% el 2021. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcr-economia-peruana-caeria-este-ano-125-pero-repuntaria-en-115-el-2021-noticia/>
- Redacción Perú21. (2020, 06 de noviembre). BCR: expectativas de tipo de cambio se elevan y se estima que cerrará el año en S/ 3.55. *Diario Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/tipo-de-cambio-bcr-expectativas-sobre-el-precio-del-dolar-en-peru-se-elevan-y-se-estima-que-cerrara-el-ano-en-s-355-nndc-noticia/>
- Reyes, José Carlos. (2019, 16 de junio). Octógonos serán obligatorios desde mañana, ¿cuánto es la multa que recibirá quién incumpla? *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/octogonos-seran-obligatorios-lunes-casos-debera-fijarse-advertencia-270140-noticia/>
- Rogers, Everett. (2003). *Difusión de innovaciones*. Quinta edición. Nueva York: Free Press.
- Rosales, Selene. (2019, 24 de julio). Economía: Ventas online crecen 44.2% en Perú, las offline en retail caen 11%. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ventas-online-crecen-44-2-peru-offline-retail-caen-11-273983-noticia/>
- Sainz de Vicuña, José María. (2008). *El plan de Marketing en la Práctica*. España: ESIC Editorial.
- Salazar Vega, Elizabeth. (2020, 18 de junio). Fallo del Indecopi favorece a la industria de alimentos ultraprocesados. Recuperado de https://ojo-publico.com/1908/fallo-del-indecopi-favorece-industria-de-alimentos-ultraprocesados?fbclid=IwAR3OdIW5MWJv2Ie_LOIQZtyAb-nQ7jOYYUdRZ6SpD3m2rPLR2jhvxz5DE-E
- T&C Representaciones. (2020). Tabla de valor nutricional Mabáz. [Documento reservado].

Anexos

Anexo 1. Cadena de Valor

Figura A. Cadena de Valor



Nota: Adaptado de Cadena de valor, por Porter, 2004.

Análisis de la cadena de valor

- **Logística de entrada.** El proceso de elaboración empieza con la recepción de los insumos principales, la leche es proporcionada por los ganaderos locales de Lurín con quienes se mantiene una buena relación, y la importación de azúcar se realiza desde Colombia. El enfoque es mantener inventarios para una producción de cuatro a seis meses.
- **Operaciones.** Enfocados en la elaboración de todas las variedades de productos manteniendo un stock promedio de 15 días. Todos los productos pasan por la revisión de calidad y a los tres días es liberado para la venta.
- **Logística de salida.** El traslado de los productos se hace mediante los cinco camiones de T&C a nivel nacional, se parte directamente desde el almacén en Lurín hasta el centro de distribución de los supermercados y los almacenes de los distribuidores. Para envíos a provincias, la mercadería es dejada en una agencia para luego ser enviada por ellos al almacén del cliente.

- **Marketing y ventas.** Enfocados en realizar actividades promocionales como prueba de productos a través de impulsadoras en los puntos de venta de los principales distribuidores y mayoristas (canal tradicional), y a través de venta cruzada con productos estratégicos. Además, se realiza comunicación interdiaria de publicidad a través de redes sociales y programas de fidelización con pastelerías aliadas. Estas actividades se realizan en comunicación con el área de ventas con la finalidad de generar mayores ingresos.
- **Servicio.** Enfocados siempre en apoyar a los clientes con muestras del producto y el cambio del mismo en caso de ser justificado.

Anexo 2. Guía de encuesta virtual

Fase de investigación de mercado manjar blanco *light*

Muchas gracias por participar de esta investigación de mercado. La información obtenida será tratada con mucha prudencia, discreción y únicamente para fines académicos. Le pedimos total sinceridad en sus respuestas, asumiendo una coyuntura sin COVID-19.

1. Indique su género: Femenino/ Masculino

2. Indique en qué rango de edad se encuentra (años)

Menor a 25 /25 – 30 / 31 – 35/ 36 – 40/ 41 – 50 /Más de 50.

3. ¿En qué distrito vive?

La Molina/ Santiago de Surco /San Borja/ San Isidro/ Miraflores/ Lince/Jesús María/
Pueblo Libre/ San Miguel/ Magdalena/ Barranco/ Chorrillos/ Otros.

4. ¿Qué dulce untable es de tu mayor preferencia?

Mermelada/ Jalea/ Manjar Blanco o Dulce de leche/ Crema de Avellana/
Mantequilla de maní/ Otro/ Ninguno.

5. ¿Usted consume manjar blanco? Si/ No.

6. En una escala del 1 al 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante, ¿cómo calificaría los siguientes atributos del manjar blanco que consume?

Sabor/ Textura/ Color/ Empaque/ Tamaño o gramaje/ Precio/ Marca/ Otro.

7. ¿En qué ocasiones lo consume? (puede marcar más de una opción)

Desayuno /Media mañana/ Media tarde/ Lonche/ Los fines de semana/ Ocasiones especiales/ Como postre o bocadito de su elección/ Como acompañamiento para untar en panes, galletas/ Otro.

8. ¿Cuál es su frecuencia de consumo?

Diario/ Interdiario/ Semanal/ Quincenal/ Mensual/ Otro.

9. ¿Qué marca(s) de manjar blanco compra? (Puede marcar más de una opción)

Nestlé/ Bazo Velarde/ Bonlé/ Gloria/ Musa/ Otro.

10. ¿Qué tamaño o gramaje compra normalmente?

200 gr/ 250 gr/ 500 gr/ 1 kg/ Otro.

Idea de producto

Se quiere lanzar al mercado un manjar blanco libre de octógonos de azúcar y grasa, libre de gluten, con 50% menos de azúcar y calorías, pero manteniendo el sabor, textura y color de las opciones tradicionales que hay en el mercado.

11. ¿Estaría dispuesto a comprar este producto considerando los atributos presentados?

Si/ Tal vez/ No.

12. ¿Qué tamaño o gramaje le gustaría para este producto?

200 gr/ 500 gr/ 1 kg/ Otro.

13. ¿En qué empaque le gustaría que venga este producto?

Bolsa trilaminada/ Vidrio/ Doypack/ Pote/ Lata/ Otro.

Lanzamiento de producto

Nuestro manjar blanco, con los atributos antes mencionados, vendrá en una presentación de 200 gr.

14. ¿Compraría este producto?

Si/ Tal vez/ No.

15. ¿Con qué frecuencia compraría este producto?

Diario/ Interdiario/ Semanal/ Quincenal/ Mensual/ Otro.

16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto, tomando en cuenta sus

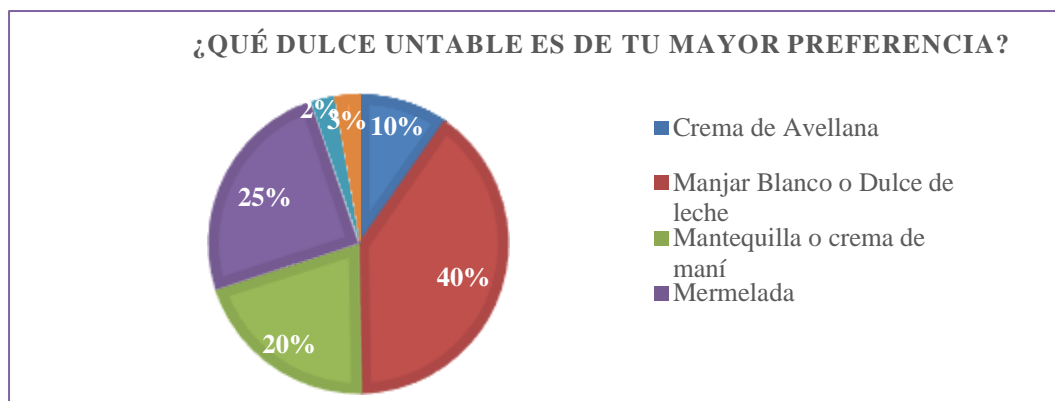
características y en un envase de bolsa trilaminada de 200 gr?

Más de S/ 7.00/ De S/ 5.90 a S/ 6.90/ De S/ 4.90 a S/ 5.80 / De S/ 3.90 a S/ 4.80/ De S/ 2.90 a S/ 3.80.

17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto, pero en un envase de vidrio de 200 gr?
- Más de S/ 9.00/ De S/ 7.90 a S/ 8.90/ De S/ 6.90 a S/ 7.80 / De S/ 5.90 a S/ 6.80/ De S/ 4.90 a S/ 5.80
18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto, pero en un envase doypack de 200 gr? (Soles)
- Más de S/ 8.00/ De S/ 6.90 a S/ 7.90/ De S/ 5.90 a S/ 6.80/ De S/ 4.90 a S/ 5.80/ De S/ 3.90 a S/ 4.80
19. ¿Dónde le gustaría encontrar este producto? (marcar solo el lugar principal)
- Supermercados/ Bodegas/ Mercados/ Tiendas de especialidad / Panaderías y/o pastelerías/ Tiendas de conveniencia / Tiendas de grifos/ Otro.
20. Si hablamos de supermercados, ¿en qué góndola ubicaría este producto?
- Sección Repostería / Sección de productos saludables- *light*/ Otro.
21. ¿Qué tipo de acciones promocionales le gustaría para conocer sobre este producto? (puede marcar más de una opción)
- Radio/ Publicidad digital en portales web/ Campañas en redes sociales / Vallas / Diarios y revistas /Recomendaciones de *influencers*/ Degustaciones / Muestras gratis / Ofertas cruzadas con otros productos/ Otros.
22. En una escala del 1 al 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante, ¿cómo calificaría los atributos de este nuevo producto?
- Sabor /Textura o consistencia/ Tamaño o gramaje/ Tipo de envase / Precio/ Bajo en azúcar/ Bajo en calorías/ Valor nutricional/ Libre de gluten/ Otros.
23. El precio final de nuestro producto en un envase de bolsa trilaminada de 200 gr seria de S/ 5.90. ¿Estaría dispuesto a comprarlo?
- Si /Tal Vez /No.

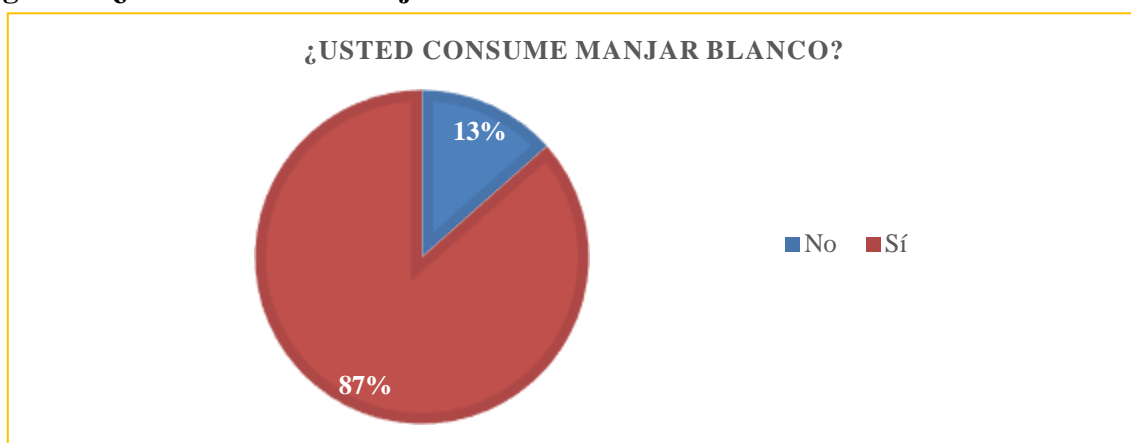
Anexo 3. Resultados de la encuesta virtual

Figura A. ¿Qué dulce untable es de tu mayor preferencia?



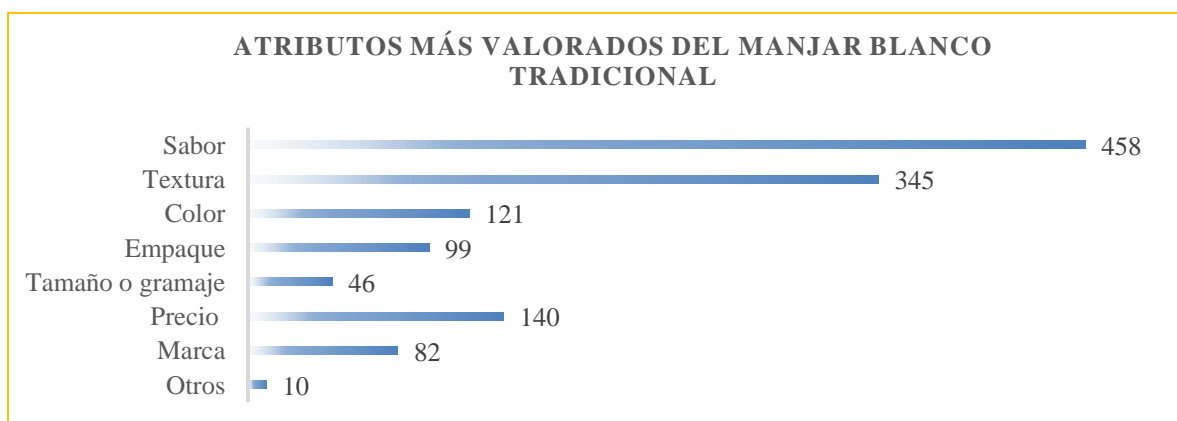
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura B. ¿Usted consume manjar blanco?



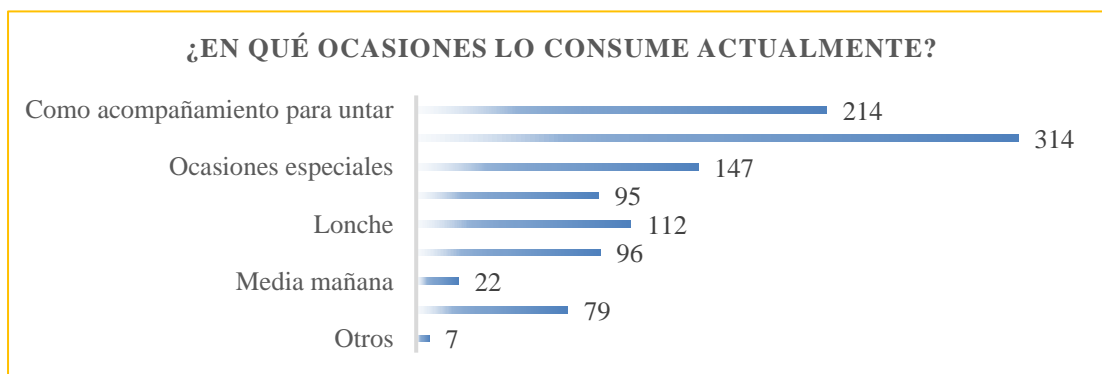
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura C. Atributos más valorados del manjar blanco tradicional



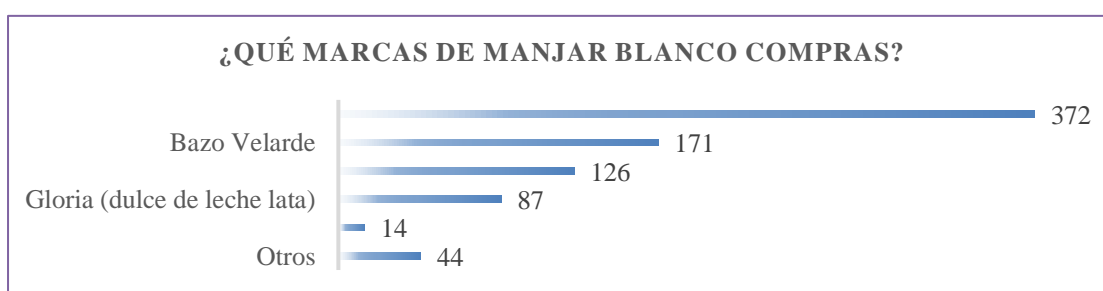
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura D. ¿En qué ocasiones lo consume actualmente?



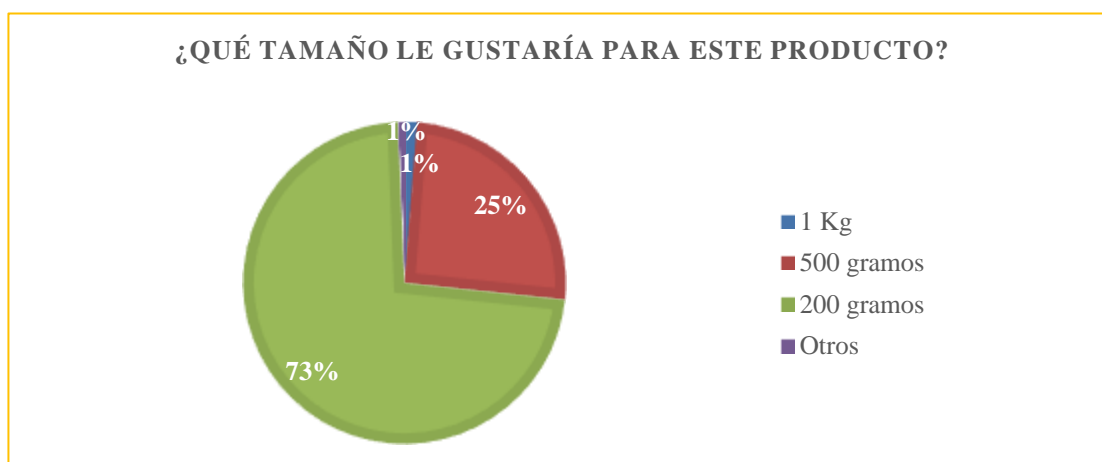
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura E. ¿Qué marcas de manjar blanco compras?



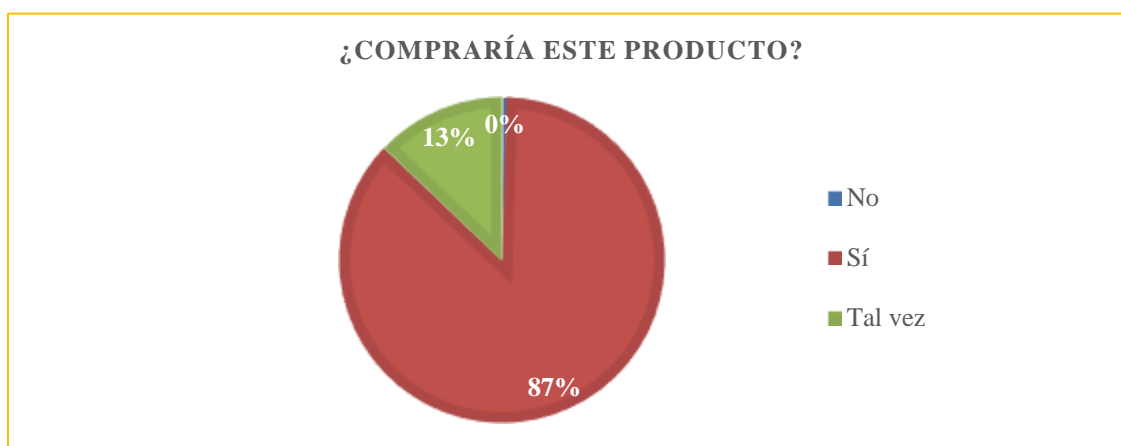
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura F. ¿Qué tamaño le gustaría para este producto?



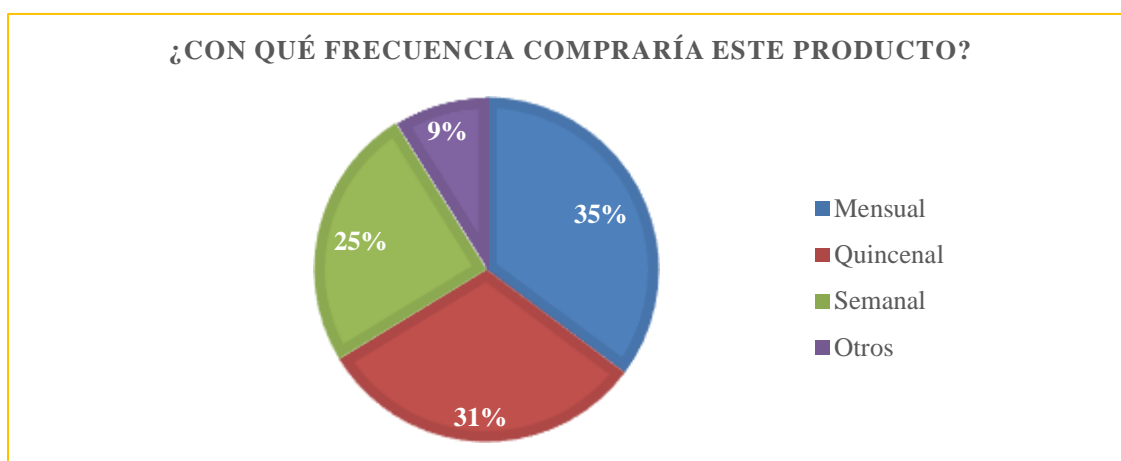
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura G. ¿Compraría este producto?



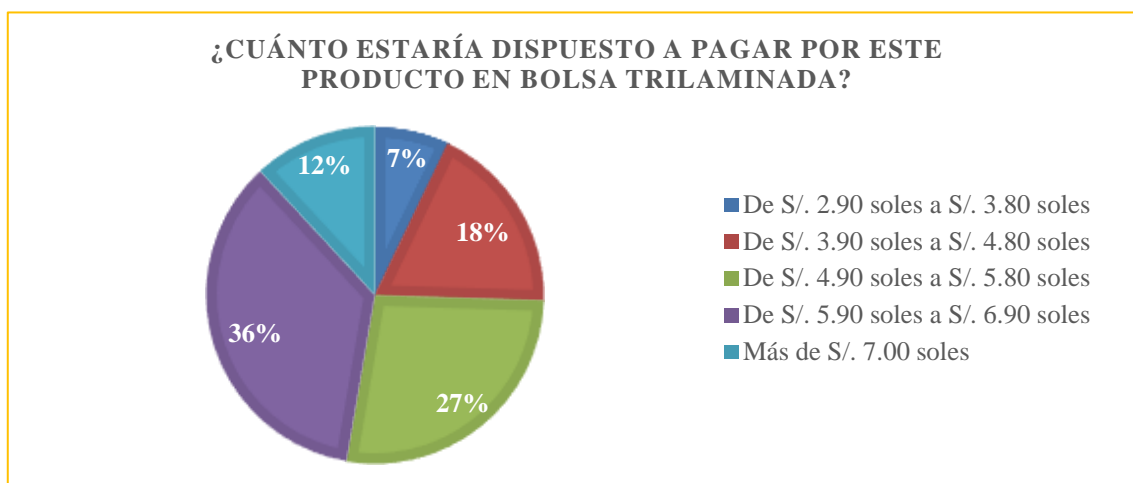
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura H. ¿Con qué frecuencia compraría este producto?



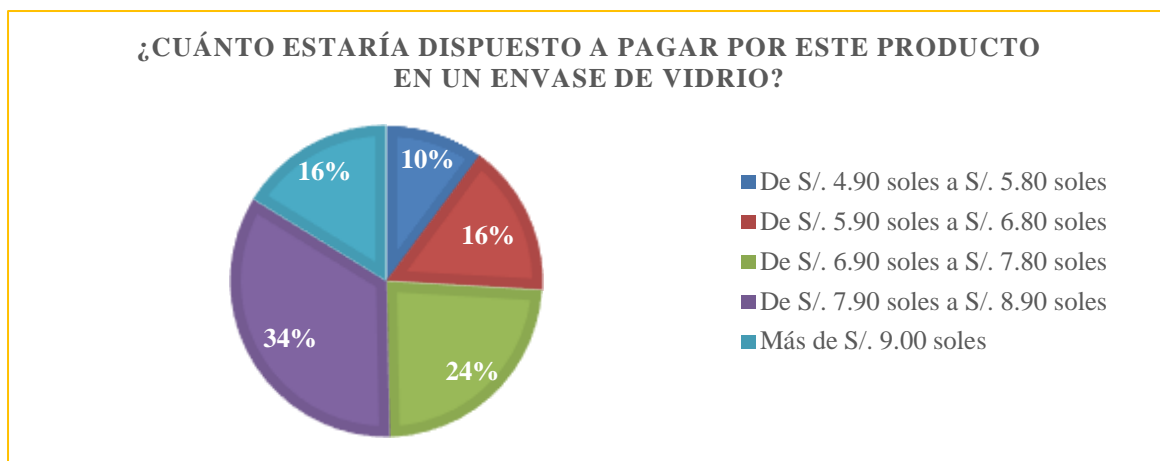
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura I. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto en bolsa trilaminada?



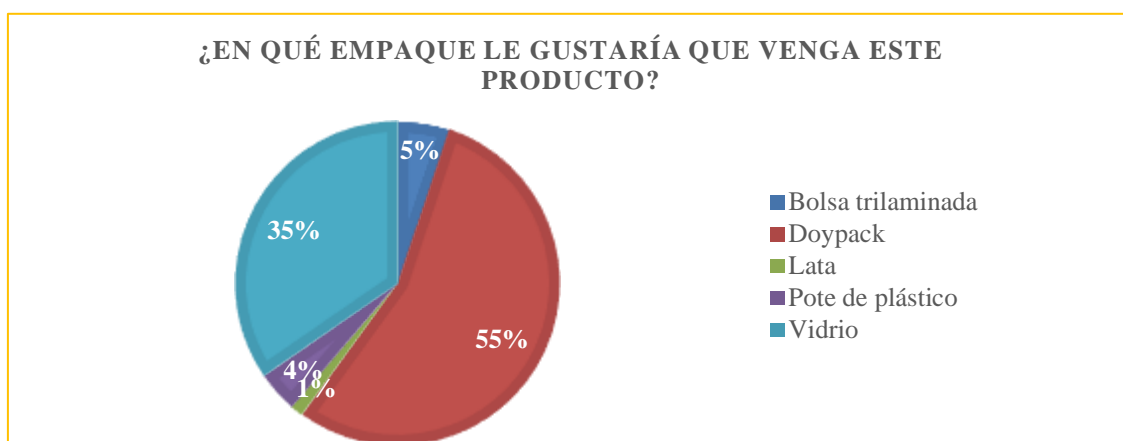
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura J. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto en un envase de vidrio?



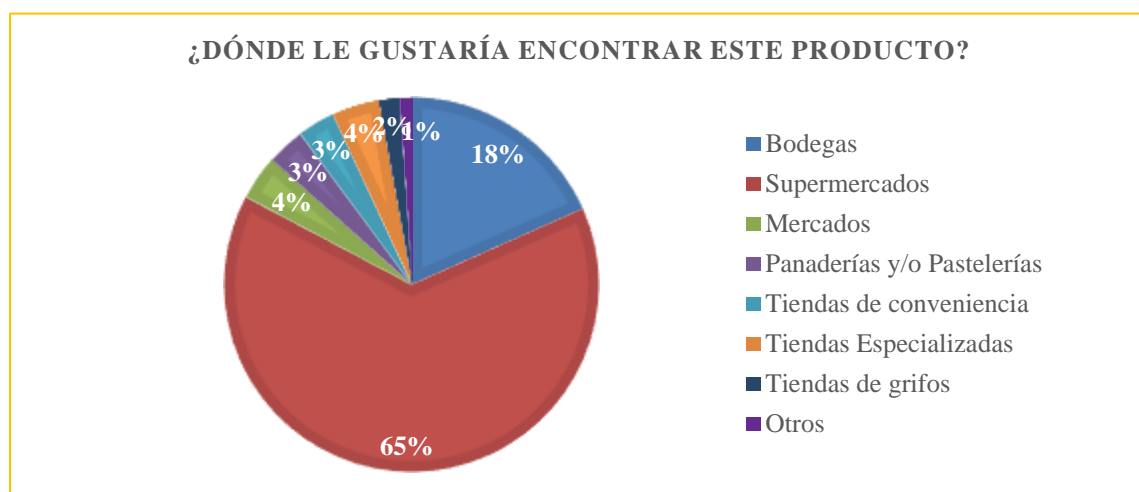
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura K. ¿En qué empaque le gustaría que venga este producto?



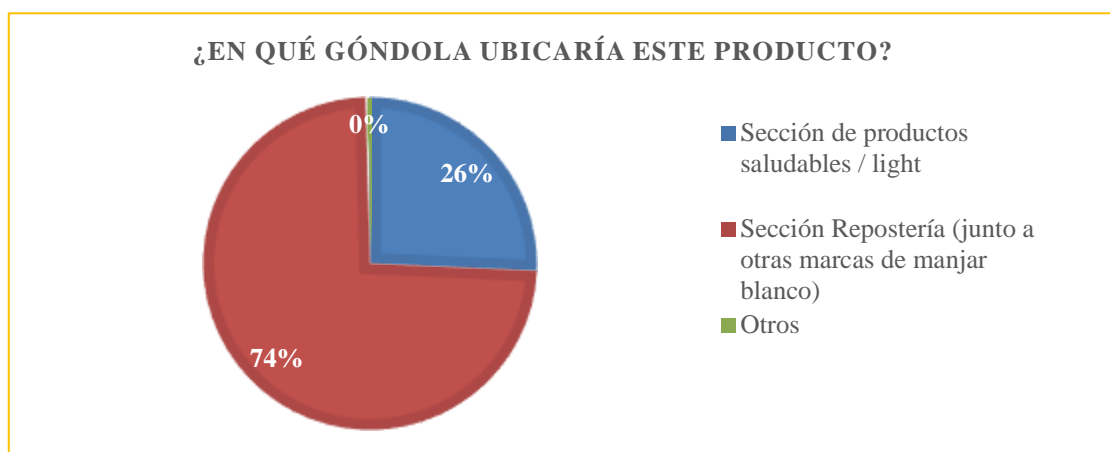
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura L. ¿Dónde le gustaría encontrar este producto?



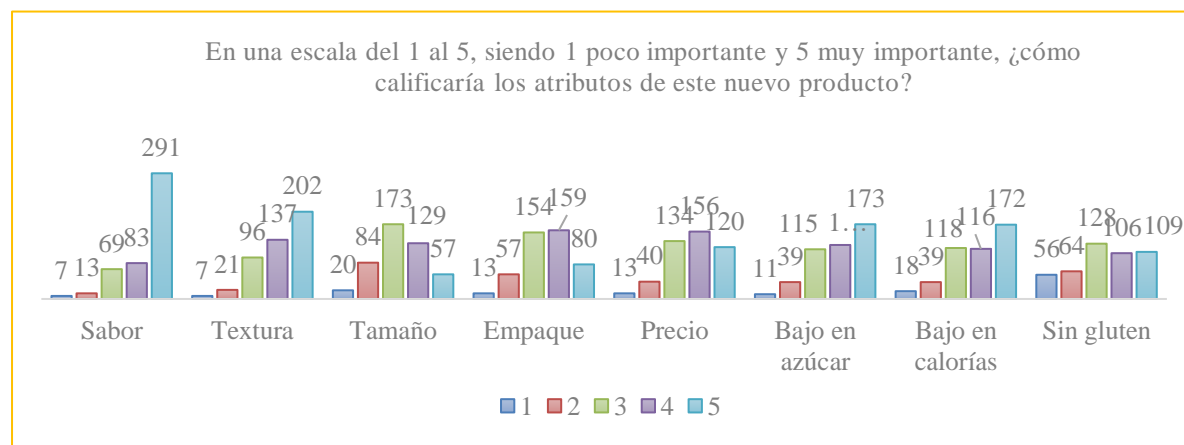
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura M. ¿En qué góndola ubicaría este producto?



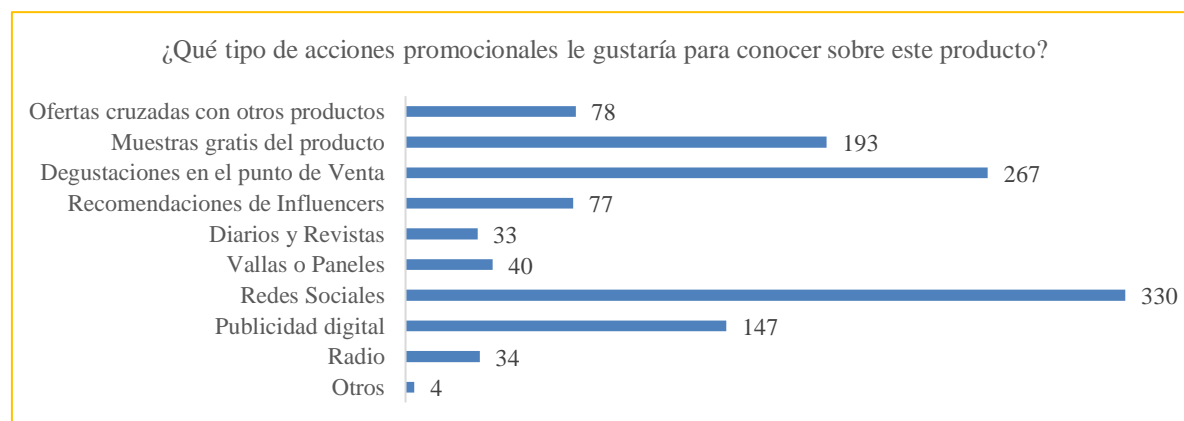
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura N. En una escala del 1 al 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante, ¿cómo calificaría los atributos de este nuevo producto?



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura O. ¿Qué tipo de acciones promocionales le gustaría para conocer sobre este producto?



Fuente: Elaboración propia, 2020.

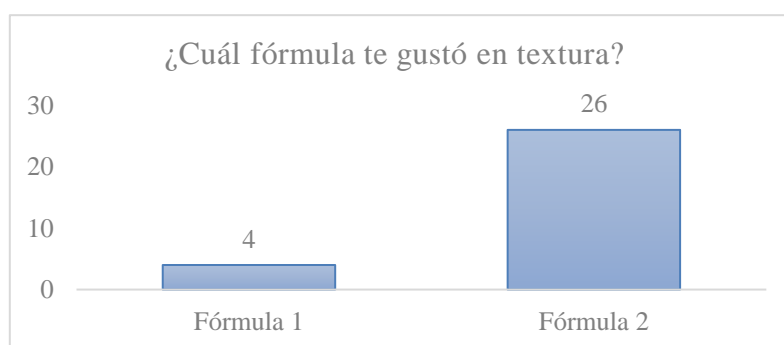
Anexo 4. Encuestas de prueba de producto

Figura A. ¿Cuál fórmula te gusto más en sabor?



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura B. ¿Cuál fórmula te gustó en textura?



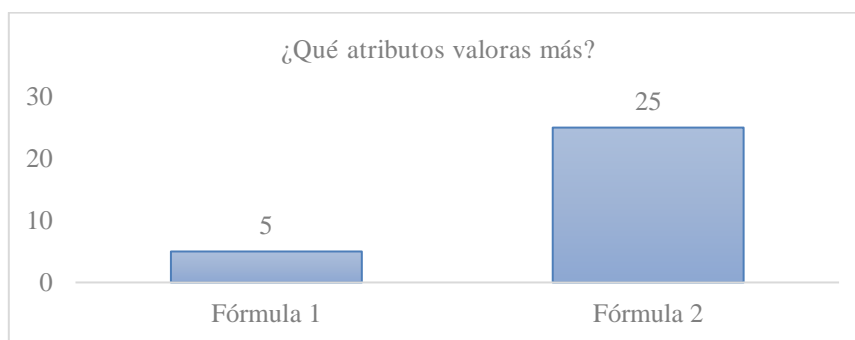
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura C. ¿Cuál fórmula te gustó en color?



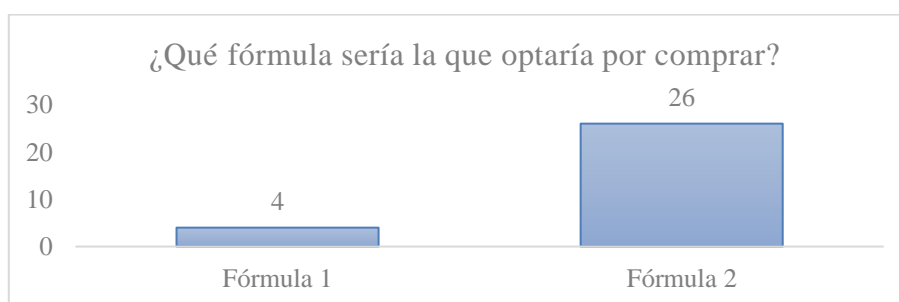
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura D. ¿Qué atributos valoras más?



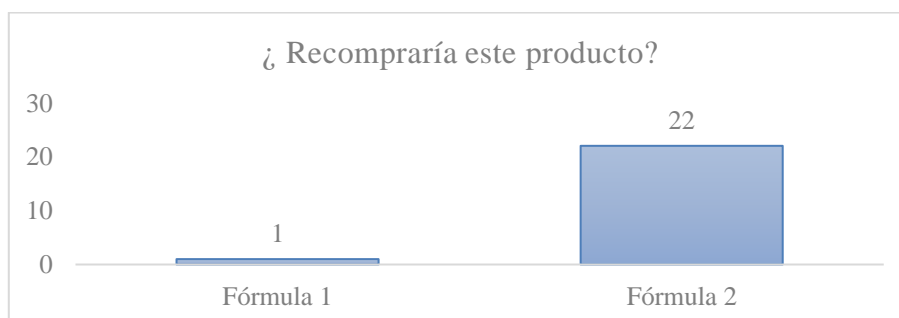
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura E. ¿Qué fórmula sería la que optaría por comprar?



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura F. ¿Recompraría este producto?



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 5. Encuestas por redes sociales para medir la satisfacción con la marca

Datos personales

- Nombre
 - Teléfono
 - Distrito
1. Del 1 al 10 cómo califica el sabor del manjar blanco Mabáz.
 2. ¿Ha tenido algún inconveniente con la marca? En caso de ser la respuesta positiva, por favor detallar.
 3. Del 1 al 10 que tan satisfecho se siente con la marca Mabáz.

Anexo 6. Comparativo de tabla nutricional del producto con el líder del mercado

| Valor nutricional | Manjar <i>light</i> | Marca líder |
|--------------------|---------------------|-------------|
| Tamaño por porción | 30 g | 30 g |
| Energía | 69.43 kcal | 95 kcal |
| Grasas | 2.36 g | 2.4 g |
| Grasas saturadas | 1.6 g | 1.6 g |
| Grasas trans | 0 g | 0 g |
| Carbohidratos | 10.2 g | 16.2 g |
| Fibra dietaria | 2.10 g | 0 g |
| Azúcares totales | 6.1 g | 14.1 g |
| Proteínas | 3.9 g | 2.0 g |
| Sodio | 65 mg | 38 mg |
| Calcio | 128.4 mg | 66.0 mg |
| Hierro | 0.1 mg | 0 |
| Vitamina A | 65 UI | 0 |
| Vitamina C | 1.7 mg | 0 |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 7. Gráficas de visualización de estrategias de promoción

Figura A. Propuesta de *key visual* 1



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura B. Propuesta de *key visual* 2



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura C. Regalo *influencer*



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura D. Kit caja Mabáz



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura E. Lonchera Mabáz



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura F. Diseño redes sociales



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura G. Contenido *influencer*



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura H. Mabáz en casa



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura I. Cucharita Mabáz



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura J. Impulso



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura K. Modelo jalavista



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Figura L. *Sampling*



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 8. Simulaciones escenarios optimista y pesimista

Tabla A. Escenario optimista (+15% unidades)

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| EBITDA | | 70,474 | 157,119 | 244,001 | 303,747 | 335,144 |
| Impuesto a la Renta | | -9,266 | -34,979 | -60,926 | -78,844 | -88,226 |
| Variación cuentas por cobrar | | -168,531 | -42,133 | -31,599 | -24,226 | -26,649 |
| Variación de existencias | | -7,010 | -1,934 | -1,554 | -1,289 | -1,447 |
| Variación cuentas por pagar | | 35,450 | 9,780 | 7,861 | 6,518 | 7,318 |
| FLUJO DE LA OPERACIÓN | - | -78,882 | 87,853 | 157,783 | 205,906 | 226,140 |
| Inversiones activos fijos | - | - | - | - | - | - |
| Inversión de Marketing | -117,000 | - | - | - | - | - |
| FLUJO DE INVERSIONES | -117,000 | - | - | - | - | - |
| FLUJO ECONÓMICO | -117,000 | -78,882 | 87,853 | 157,783 | 205,906 | 226,140 |
| TIR % | 46.08% | | | | | |
| VAN (AL 10.8%) | S/ 271,401 | | | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla B. Escenario pesimista (-15% unidades)

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|------------------|-----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| EBITDA | | -14,185 | 65,279 | 140,226 | 192,095 | 215,190 |
| Impuesto a la Renta | | 15,408 | -8,311 | -30,796 | -46,441 | -53,430 |
| Variación cuentas por cobrar | | -124,566 | -31,142 | -23,356 | -17,906 | -19,697 |
| Variación existencias | | -5,181 | -1,429 | -1,149 | -953 | -1,070 |
| Variación cuentas por cobrar | | 26,202 | 7,229 | 5,810 | 4,818 | 5,409 |
| FLUJO DE LA OPERACIÓN | - | -102,321 | 31,625 | 90,735 | 131,613 | 146,402 |
| Inversiones activos fijos | - | - | - | - | - | - |
| Inversión de Marketing | -117,000 | - | - | - | - | - |
| FLUJO DE INVERSIONES | -117,000 | - | - | - | - | - |
| FLUJO ECONÓMICO | -117,000 | -102,321 | 31,625 | 90,735 | 131,613 | 146,402 |
| TIR % | 19.03% | | | | | |
| VAN (AL 10.8%) | S/ 58,112 | | | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Notas biográficas

Fiorella Bustamante Correa

Nació en Lima, es Licenciada en Ingeniería Industrial por la Universidad de Lima, con estudios de marketing y ventas. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el área de Marketing. Actualmente se desempeña como Jefe de Marketing en Avon.

Aracelly Palacios Banda

Nació en Lima, Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Lima, con estudios de marketing y ventas. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el área Comercial. Actualmente se desempeña como Gerente de Ventas en T&C Representaciones.

Karin Villanueva Fernández

Nació en Lima, es Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, con estudios de marketing y ventas. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en Gestión Comercial. Actualmente se desempeña como Jefe Comercial en el Grupo El Comercio.